

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANEAGEMENTU

System vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii
Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Študent: Bc. Pavol Martinek

Vedúci diplomovej práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavol Martinek**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



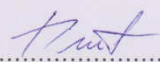

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som celú diplomovú prácu vrátane príloh vypracoval samostatne. Prílohy č. 1-4, dané mi k dispozícii, som samostatne doplnil.

V Ostrave dňa 26. apríla 2013


.....

Bc. Pavol Martinek

OBSAH

1.	Úvod	5
2.	Teoretické východiska vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	7
2.1	Metodika diplomovej práce a použité metódy	7
2.2	Riadenie ľudských zdrojov.....	7
2.3	Pojmy vzdelávanie, rozvoj, učenie sa a výcvik.....	8
2.3.1	Učenie sa	8
2.3.2	Vzdelávanie.....	9
2.3.3	Rozvoj	10
2.3.4	Výcvik.....	10
2.4	Formy vzdelávania.....	12
2.4.1.	Neformálne vzdelávanie.....	12
2.4.2	Formálne vzdelávanie.....	13
2.5	Cyklus podnikového vzdelávania a rozvoja	14
2.5.1	Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania.....	14
2.5.2	Plánovanie vzdelávania	14
2.5.3	Realizácia vzdelávania	15
2.5.4	Hodnotenie výsledkov vzdelávania	26
2.6	Plánovanie osobného rozvoja	28
2.7	Učiaci sa organizácia.....	29
2.7.1	Druhy učenia.....	29
2.7.2	Kolbolov cyklus učenia.....	31
2.8	Vplyv a trendy vo vzdelávaní.....	31
2.8.1	Just – in – time vo vzdelávaní	32
2.8.2	Štandardizované kurzy	32
3.	Charakteristika organizácie	34
3.1	História spoločnosti	34
3.2	Profil spoločnosti	35
4.	Analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii.....	39
4.1	Realizácia vzdelávacích akcií v SSE	39
4.2	Zvyšovanie kvalifikácie zamestnanca	39
4.2.1	Žiadosť o preplatenie nákladov spojených so zvyšovaným kvalifikácie	40
4.2.2	Uzatvorenie písomnej dohody o zvýšení kvalifikácie a zotrvaní v pracovnom pomere.....	40
4.3	Zvyšovanie kvalifikácie vytipovaných zamestnancov pre potreby zamestnávateľa.....	41

4.4	Oblasti vzdelávania v SSE a.s.	42
4.4.1	Vzdelávanie povinné zo zákona.....	42
4.4.2	Manažérske vzdelávanie	43
4.4.3	Oceňovanie spoločnosti pre finančných manažérov.....	45
4.4.4	Controlling	46
4.4.5	Kurz financie a účtovníctvo	46
4.4.6	Vzdelávanie v oblasti informačno-komunikačných technológií	46
4.4.7	Investičný a finančný controlling.....	46
4.4.8	Školenie cenárov a rozpočtárov	47
4.4.9	Jazykové vzdelávanie.....	47
4.4.10	Vzdelávanie v oblasti ľudských zdrojov	47
4.5	Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu	48
5.	Návrhy a odporúčenia	64
6.	Záver	67
	Zoznam použitej literatúry	70
	Zoznam skratiek.....	73
	Zoznam grafov	
	Zoznam tabuliek	
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

1. Úvod

V modernej dobe je základným cieľom každej organizácie dosahovať stanovené ciele a tým dosahovať zisky. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je jedným z hlavných faktorov, ktoré pomáhajú podnikom dosahovať týchto cieľov. Kvalifikovaná pracovná sila, ktorá disponuje potrebnými schopnosťami, znalosťami, zručnosťami a kreativitou znamenajú pre podnik významný zdroj úspechu. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú procesy, ktorými určitá osoba získava a rozvíja nové znalosti, schopnosti, poznatky a postoje. Správni zamestnávateľ vníma svojich zamestnancov ako aktíva podniku, teda zdroj, ktorý je schopný vytvárať ekonomický úžitok pre podnik. V súčasnosti z hľadiska zamestnávateľov patrí vzdelávanie a rozvoj medzi najvýznamnejšie investície do ľudského kapitálu.

Súčasná doba je typická tým, že sa zmenil pohľad na vzdelanie. Dnešná spoločnosť a hlavne organizácie nepokladajú za dostatočné vzdelanie získané súvislou školskou dochádzkou. Taktiež vysokoškolské vzdelanie sa nepovažuje za konečné a tvorí akúsi základňu pre danú profesiu. V neustále meniacej sa dobe, ktorá sa vyznačuje meniacimi sa technológiami výroby, vývoja informačných technológií, ktoré ovplyvňujú každodenný život či v práci alebo v súkromí núti ľudí neustále sa vzdelávať. Tuto skutočnosť si čoraz viac začínajú uvedomovať aj organizácie, ktoré pochopili, že ľudský kapitál je hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Preto sa organizácie snažia zabezpečiť uspokojovanie súčasných a budúcich potrieb správnou kvalitou ľudí.

Cieľom diplomovej práce je charakterizovať vybranú organizáciu a analýza stavajúceho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Pomocou získaných teoretických poznatkov z odbornej literatúry, internetu, odborných časopisov a zo získaných vedomostí počas štúdia na vysokej škole a získaných poznatkov z dotazníkového prieskumu vo vybratej organizácii pomôcť navrhnúť odporúčenia na skvalitnenie a zefektívnenie procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v tejto organizácii.

Diplomová práca sa skladá z úvodu, teoretickej časti, charakteristiky organizácie, praktickej časti, návrhov a odporúčaní na zefektívnenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov a záveru.

V teoretickej časti je objasnená metodika diplomovej práce a základne pojmy vzdelávania, rozvoja, učenia sa a výcviku. V tejto časti sú definované formy a oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov tiež cyklus vzdelávania a pole ľudských zdrojov.

Charakteristika organizácie je zameraná na profil spoločnosti Stredoslovenskej Elektrárne a. s.(ďalej len SSE a.s.), jej históriu, organizáciu, zameranie spoločnosti a jej pôsobenie na Slovensku. Nasleduje rozčlenenie zamestnancov podľa pracovných kategórií, vekovej a vzdelanostnej štruktúry.

V praktickej časti je spravená analýza systému vzdelávania a rozvoja v tejto organizácii. Analýza zahŕňa realizáciu vzdelávacích aktivít, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a oblasti vzdelávania v SSE a.s. V tejto organizácii v oblasti distribúcia je spravený dotazníkový prieskum, Na základe získaných informácií z dotazníkového prieskumu a informácií z rozhovoru s vedúcou pracovníčkou personálneho oddelenia sú navrhnuté odporúčania na zefektívnenie a skvalitnenie stávajúceho systému vzdelávania a rozvoja v SSE a.s.

V závere sú zhodnotené výsledky dotazníkového prieskumu a prínosy diplomovej práce.

2. Teoretické východiska vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Cieľom tejto diplomovej práce je analýza stavajúceho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov a odporúčenia na jeho zlepšenie. V tejto kapitole sú definované teoretické východiska vzdelávania a rozvoja zamestnancov ako základné pojmy, formy a cyklus vzdelávania a rozvoja, plánovanie osobného rozvoja a učiacia sa organizácia.

2.1 Metodika diplomovej práce a použité metódy

Pri spracovaní diplomovej práce sú použité viaceré metódy. Teoretická časť pozostáva z informačného prieskumu, ktorý prebehol v knižniciach a na internete, z ktorých sú použité dokumenty a odborné texty domácej a zahraničnej literatúry. Následne prebehlo štúdium týchto materiálov a výber relevantných častí dokumentov a textov potrebných na zhotovenie teoretickej časti diplomovej práce. V celej diplomovej práci je použitá nepriama citácia z knižných a internetových zdrojov. V praktickej časti je urobená analýza (metóda používajúca rozbor a rozkladanie na jednotlivé prvky) organizácie SSE a.s., a rozhovor s vedúcou personálneho oddelenia tejto organizácie. Pre získanie relevantných informácií o vzdelávaní a rozvoji zamestnancov v tejto organizácii je použitý dotazníkový prieskum. Následne je tento prieskum vyhodnotený a spracovaný. Pri procese sumarizácie získaných informácií je použitá syntéza (metóda spočívajúca v spájaní častí do celku) týchto informácií. Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu je indukciou (druh usudzovania, v ktorom sa z viacerých jedinečných či čiastočných záverov odvodzujú všeobecné závery) a dedukciou (metóda, ktorá z jednej alebo viacerých premís vyvodzuje výrok, ktorý je ich logickým dôsledkom) sú navrhnuté odporúčania na zefektívnenie procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v SSE a.s.

2.2 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov má veľa definícií jedna z nich definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup toho najcennejšieho čo firmy majú a to ľudí, ktorý v tejto firme pracujú a individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov firmy. [1]

Riadenie ľudských zdrojov prepojujú medzi sebou:

- filozofiu ľudských zdrojov, ktorá popisuje hlavné hodnoty a základné princípy uplatňované v riadení zamestnancov,

- stratégiu ľudských zdrojov, podľa ktorej je stanovené akým smerom sa má uberať riadenie zamestnancov ,
- politiky ľudských zdrojov, čo sú vlastne zásady, z ktorých vyplýva ako by mali byť hodnoty, princípy a stratégie uplatňované v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov,
- procesy v oblasti ľudských zdrojov, ktoré obsahujú postupy a metódy používané pri realizácii strategických plánov a politik ľudských zdrojov,
- prax v oblasti ľudských zdrojov zahrňujúcu neformálne prístupy, ktoré sa používajú pri riadení ľudí,
- programy v oblasti ľudských zdrojov, vďaka ktorým sa stratégie, politika a prax realizuje podľa plánu.

Politika ale aj ostatné aspekty riadenia ľudských zdrojov úzko súvisia so vzdelávaním a rozvojom ľudských zdrojov, pri ktorých sa jedná o investíciu a rozvíjanie ľudského kapitálu organizácie. Súčasný vývoj našej spoločnosti sa vyznačuje neobyčajne vysokou dynamikou zmien. Medzi tieto zmeny okrem iného patrí aj značný vzostup hodnoty vzdelávania a rozvoja zamestnancov ako aj proces vedúci k jeho získaniu. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov nadobúda v organizáciách nové funkcie, stáva sa dôležitou vlastnosťou spoločenského systému.

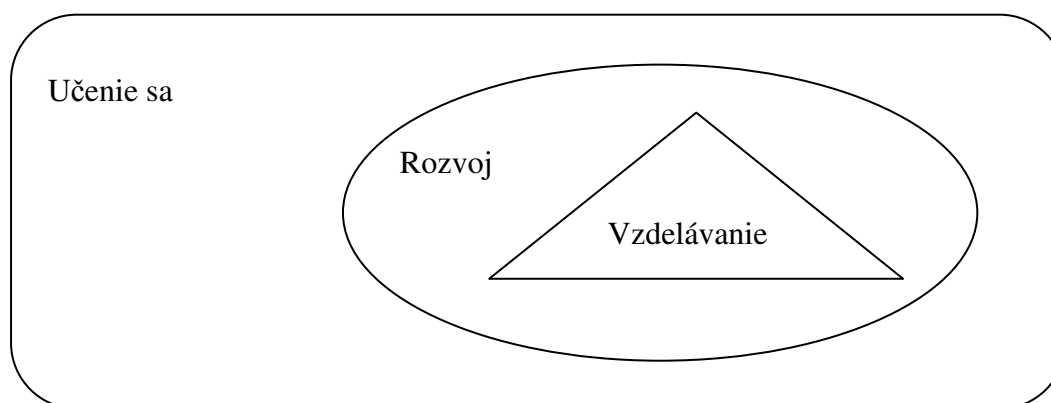
2.3 Pojmy vzdelávanie, rozvoj, učenie sa a výcvik

Aj keď na prvý pohľad môžu tieto pojmy pôsobiť ako synonymá je medzi nimi určitý rozdiel, preto sú v tejto podkapitole definované a vysvetlené.

2.3.1 Učenie sa

Učenie sa je proces zmeny, ktorý obsahuje nové vedenie a nové konanie. Zamestnanci ale aj všetci ľudia pracujúci v organizácií sa učia nie len organizovane ale aj spontánne hoci o tom ani nevedia. Učenie sa je pojem, ktorý zahŕňa viac ako je len vzdelávanie a rozvoj.

Obr.2.1: Vzťah učenia, rozvoju a vzdelávania



Zdroj: Hroník, (2000, str.31)

Obrázok 2.2 ukazuje aký je vzťah medzi učením sa, rozvojom a vzdelávaním. Obrázok ukazuje, že ľudia sa učia aj keď sa nevzdelávajú a taktiež sa učia, aj keď to neprispieva k ich rozvoju. Napríklad ľudia sa učia fajčiť, a podobné veci čo k ich rozvoju vôbec neprispieva [8]

2.3.2 Vzdelávanie

Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý vedie k získavaniu a rozvíjaniu znalostí, schopnosti a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne aj vyššie úlohy. Cieľom vzdelávania zamestnancov vo všetkých organizáciách je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí potrebných k uspokojovaniu súčasných a budúcich potrieb organizácie, ktoré vedú k dosahovaniu cieľov danej organizácie. K dosiahnutiu tohto cieľa je dôležité zabezpečiť, aby zamestnanci boli pripravený a ochotný vzdelávať sa, rozumeli čo musia vedieť a musia byť schopný robiť, taktiež musia byť schopný prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie, tým že budú využívať dostupné zdroje vzdelávania, vrátane pomoci a vedenia zo strany manažérov. [1]

Existujú štyri typy vzdelávania:

1. inštrumentálne vzdelávanie – vzdelávanie, zamerané na lepšie vykonávanie práce potom, čo bola dosiahnutá základná úroveň výkonu,
2. poznávacie vzdelávanie – vzdelávanie založené na zlepšení znalostí a pochopenie vecí,
3. citové vzdelávanie – výsledky sú viac založené na formovanie postojov alebo pocitov,
4. sebareflekujúce vzdelávanie – formovanie nových vzorcov myslenia a chovania a dôsledku toho vytváranie nových znalostí. [1]

2.3.3 Rozvoj

Rozvoj je vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná vyššia úroveň znalostí a schopností. Jedná sa o podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje ľudí pre zodpovednejšie a náročnejšie úlohy. Nezameriava sa na zlepšovanie súčasného pracovného výkonu. Jeho výsledky sa vyvíjajú či utvárajú viac menej postupne než hneď a majú sklon dlho sa uchovávať. V programoch rozvoja sa kladie dôraz na plánovanie osobného rozvoja, plánované učenie sa zo skúsenosti. Pre maximálny efekt rozvoja je vhodné zvoliť vyvážený prístup, ktorý používa nejakú kombináciu metód vzdelávania. [1]

2.3.4 Výcvik

Výcvik znamená používanie systematických a plánovitých vzdelávacích aktivít k podpore učenia. Zahrňuje používanie formálnych procesov, ktoré prinášajú znalosti a pomáhajú získavať schopnosti, ktoré zamestnanci potrebujú, aby uspokojivo vykonávali svoju prácu.[1]

Dôvody k výcviku

Formálny výcvik je jedným zo spôsobov ako zaistiť, aby dochádzalo k učeniu a vzdelávaniu.

Výcvik je oprávnený keď:

- práca vyžaduje schopnosti, ktoré sa najviac rozvíjajú pomocou formálneho inštruovania,
- veľa ľudí vyžaduje rôzne schopnosti, ktoré je treba sformovať pre uspokojenie potrieb a nie je možné si ich osvojiť bežnou skúsenosťou,
- úlohy, ktoré je treba vykonať sú tak špecializované alebo zložité, že je málo pravdepodobné, že by ich ľudia zvládli s potrebnou rýchlosťou a pomocou svojej iniciatívy,
- je potrebné dať zamestnancom správne informácie, aby bolo zaistené, že splnia svoje povinnosti.

Zabezpečovanie výcviku

Predávanie informácii v rámci učenia a vzdelávania zamestnancov je dôležitý proces. Riziko predávania odborných znalostí a skúseností externými expertmi je dosť riskantné, pretože prístup externých expertov je často vzdialený podmienkam a súvislostiam, v ktorých sa tvorí práca. Tento problém sa taktiež týka aj interných výcvikových kurzov, kde to čo sa zamestnanci učia, môžu v podmienkach svojich pracovísk len ťažko uplatňovať. Výcvik sa môže zdať vzdialený od reality a získané schopnosti a znalosti sa môžu zdať nedôležité. Tento problém sa týka viac menej manažérov a iných vedúcich pracovníkov, ale taktiež môže byť náročné prenášať do praxe aj manuálne znalosti naučené v nejakom výcvikovom stredisku. Tento problém sa dá minimalizovať tým, že sa zabezpečí čo najviac identický a realistický výcvikový kurz, ktorý odpovedá skutočným podmienkam na pracovisku. Zamestnanci majú tendenciu uplatňovať v práci to čo sa naučili pokiaľ danú vec nepovažujú za náročnú, keď sú presvedčení, že vzdelávanie je pre ich prácu prospešné a dôležité, keď sú podporovaný líniovými manažérmi a keď majú určitú autonómiu v práci.

Typy výcviku

Jednotlivé typy výcviku sa od seba líšia a to hlavne zameraním. Výcviky môžu byť zamerané na manuálne schopnosti, schopnosti v oblasti informačných technológií, výcviky určené pre vedúcich tímov alebo tzv. dohliadačov, výcviky manažérov, výcviky zamerané na interpersonálne schopnosti ako sú schopnosti viesť ľudí, vytváranie tímov a pod. Ďalej sem patria výcviky osobných schopností napríklad výcvik zameraný na asertivitu, komunikovanie a time management. Výcvik procedúr alebo praktík, ktoré sú používané v organizácií napríklad výcvik zdravia a bezpečnosti, riadenie pracovného výkonu, zvládanie rozmanitosti ap.

Efektívne výcvikové postupy

Efektívny výcvik by mal byť systematický, v tom, že by mal byť konkrétne vytvorený, naplánovaný a realizovaný za účelom uspokojenia potrieb. Tiež by mal byť kladený dôraz na analýzu schopnosti. Účel výcviku by mal byť definovaný v podobe očakávaného konečného chovania. Konečným chovaním sa myslí to, že účastník výcviku bude po ukončení programu schopní určitých schopností a zručností, ktoré budú vopred definované ako dosiahnuteľné ciele programu. Toto konečne chovanie taktiež poskytuje aj základňu na vyhodnotenie a spätnú väzbu vzdelávacieho programu, či bol tento program úspešný, efektívny a aké prínosy priniesol pre zamestnanca a organizáciu. Obsah výcviku by sa mal týkať obsahu náplne práce zamestnancov. V ideálnom prípade by mala byť ich práca hlavným predmetom

výcviku. Použité metódy výcviku by mali zodpovedať účelu vzdelávania a charakteristikám účastníkov. Medzi hlavné charakteristiky účastníkov patrí ich práca, potreby vzdelávania, úrovne znalostí a schopností, predchádzajúce skúsenosti a motivácia k vzdelávaniu.

2.4 Formy vzdelávania

Formou vzdelávania sa myslí proces pri, ktorom dochádza k získavaniu a predávaní nových informácií a precvičovaniu už získaných vedomostí. Ucelený prístup vzdelávania zamestnancov predstavuje integrované spolupôsobenie formálnych a neformálnych vzdelávaní.

2.4.1. Neformálne vzdelávanie

Neformálne vzdelávanie je učenie sa zo skúsenosti. Zamestnanci sa môžu naučiť až 70% toho čo vedia o svojej práci pomocou procesov, ktoré nie sú organizované alebo podporované organizáciou. Obyčajné pozorovanie skúsenejších kolegov urýchľuje učenie. Konverzovanie, spolupráca na úlohách a ponúkajú vzájomnej pomoci tento proces prehlbuje a upevňuje. Neformálne vzdelávanie má výhody aj nevýhody.

Výhody neformálneho vzdelávania:

- znalostné veci možno dosiahnuť skôr postupne ako pomocou nestráviteľných veľkých súst,
- vzdelávajúci sa zamestnanci si určujú spôsob ako získajú znalosti, ktoré potrebujú,
- vzdelávajúci sa zamestnanci môžu prinášať do praxe to čo sa naučili.

Nevýhody neformálneho vzdelávania:

- neformálne vzdelávanie môže byť otázka možnosti, niektorí ľudia ju využijú iný nie,
- môže byť neplánované a nesústavné, čo nemusí nutne uspokojovať potreby vzdelávaného sa zamestnanca ale taktiež aj organizácie,
- vzdelávajúci sa zamestnanci si môžu osvojiť zlé zvyky.

Neformálne vzdelávanie prebieha hlavne na pracovisku. Existujú tri formy neformálneho vzdelávania na pracovisku a to:

- seminár ako miesto kde dochádza k učeniu – v takomto prípade vzdelávania sú práca a vzdelávanie od seba priestorovo oddelené. Môže to byť podnikové vzdelávacie zariadenie, kde sa preberajú záležitosti výrobného procesu,

- pracovisko ako prostredie, kde dochádza ku vzdelávaniu – pri takomto prístupe sa stáva samotné pracovisko miestom vzdelávania. Dochádza ku rôznym vzdelávacím aktivitám pri výkone práce a tieto aktivity bývajú v rôznej miere členené. Vzdelávanie je zámerné a plánované, zamerané na odborné vzdelávanie zamestnancov.
- učenie a práca sú neoddeliteľne spojené - v tomto prípade sa vzdelávanie stáva súčasťou každodennej práce a je zabudované do bežných úloh. Zamestnanci rozvíjajú svoje znalosti, schopnosti, zručnosti a pochopenie práce tým, že sa zaoberajú podnetmi a výzvami, ktoré pred ne práca kladie. Takúto formu môžeme kvalifikovať ako sústavné a nekončiace učenie. [1]

Vzdelávanie na pracovisku prináša výhody a to:

- je lacné,
- je individuálne a jeho priebeh môže byť ľahko prispôsobený potrebám a požiadavkám vzdelávaného zamestnanca,
- prináša vzdelávanému pracovníkovi skúsenosti, znalosti, schopnosti a tým si osvojuje prácu,
- učí sa v konkrétnych podmienkach firmy,
- učí sa používať konkrétnu firemnú techniku a firemné postupy.

Nevýhody vzdelávania na pracovisku:

- vo firmách sa nevyskytujú vhodný škoolitelia väčšinou keď sa vo firmách zavádza nová technika a technológia,
- nie sú ideálne podmienky pre školenie, tak aby prebiehalo nerušené,
- plné vyťaženie zamestnancov spôsobuje, že sa ťažko hľadá školiteľ, ktorý by mohol pôsobiť na vzdelávaného zamestnanca sústavne,
- prácu, ktorú nestihne školiteľ z dôvodu školenia iných zamestnancov musí spraviť niekto iný čo vyvoláva vlnu nespokojnosti z radou zamestnancov, ktorým sa takto navýšia pracovné podmienky. [12]

2.4.2 Formálne vzdelávanie

Formálne vzdelávanie je systematické a plánované. Je to zámerná činnosť, ktorá vedie k nadobudnutiu kvalifikácie. Využíva štruktúrované vzdelávacie programy, ktoré sa skladajú z inštruktáže a vyskúšania naučenej látky.

Formálne vzdelávanie sa vyznačuje tým, že:

- všetci vzdelávajúci sa zamestnanci sa učia to isté,
- o tom ako bude vzdelávanie prebiehať rozhoduje školiť,
- doba uplatniteľnosti naučených vecí je rôzna ale často je vzdialená,
- môžu nastať problémy pri uplatňovaní naučených poznatkov na pracovisku,

vzdelávanie sa často odohráva mimo pracovisko.

2.5 Cyklus podnikového vzdelávania a rozvoja

Podnikové vzdelávanie nie je krátkodobá záležitosť. Efektívne realizované vzdelávanie predstavuje dlhodobý proces. Tento proces je tvorený cyklusom, ktorý je tvorený 4-mi fázami. Sú to:

- identifikácia a analýza potrieb a definovanie cieľov,
- plánovanie vzdelávania,
- realizácia vzdelávacieho procesu,
- hodnotenie výsledkov vzdelávania

2.5.1 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania

Proces podnikového vzdelávania a rozvoja vychádza z poslania, cieľov, filozofie, kultúry, stratégie a politiky riadenie ľudského kapitálu. Všetky tieto fakty treba vziať v úvahu pri identifikácii vzdelávacích potrieb.

Analýza potrieb spočíva v zhromažďovaní informácií o skutočnom stave schopností a zručností zamestnancov, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a z toho vyplývajúca výkonnosť podniku. Zistený skutočný stav sa porovnáva s požadovanou úrovňou vzdelania. Rozdiel zistený z porovnávaného skutočného stavu a požadovanej úrovne vzdelania je tzv. medzera vo výkonnosti, ktorú je treba eliminovať. [17]

2.5.2 Plánovanie vzdelávania

Výstupom fáze identifikácia potrieb je vypracovaný návrh vzdelávacieho plánu. Proces tvorby plánu sa skladá z prípravnej fázy, realizačnej fázy a fázy zdokonaľovania. V prípravnej fáze sa špecifikujú potreby, analyzujú sa účastníci a stanovujú sa ciele vzdelávacieho projektu. Ciele potom slúžia ako meradlo dosahovaných výsledkov. Realizačná fáza predstavuje vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho projektu. Ide o určenie spôsobu a metód akými bude vzdelávanie prebiehať. Pri voľbe metód je treba brať úvahu faktory ako napríklad schopnosti, vzdelanie a zaradenie zamestnancov na rôznych

úrovniah riadenia v podniku vrátane ich motivácie. Taktiež treba brať v úvahu priority podniku, podmienky podniku pri uvoľňovaní zamestnancov, počet účastníkov ich obavy a potreby zo vzájomnej spolupráce medzi lektormi a samotnými zamestnancami. Vo fáze zdokonaľovania sa priebežne hodnotia jednotlivé etapy vzdelávajúceho programu vzhľadom k stanoveným cieľom. Sú hľadané možnosti zlepšenia celého procesu vzdelávania. V tejto fáze je taktiež dôležité preverovanie informovanosti zamestnancov o školení, úrovne organizačného zaistenia vrátane ubytovania, stravovania, ekonomickej nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorov. V efektívnom pláne vzdelávania by malo byť jasné aké sú témy vzdelávania, pre akú cieľovú skupinu zamestnancov je vzdelávanie zamerané, aké metódy a techniky sa pri realizácii vzdelávania budú používať, ktorá vzdelávacia inštitúcia bude organizovať školenia, kedy a kde sa budú školenia realizovať a aké sú celkové náklady na vzdelávanie. [17]

2.5.3 Realizácia vzdelávania

Po ukončení dvoch predchádzajúcich fáz je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít. Fáza realizácie pozostáva z niekoľkých potrebných prvkov. Ak má v organizácii dochádzať k efektívnemu vzdelávaniu zamestnancov, musia byť tieto prvky dodržané. Tieto prvky sú motivácia zamestnancov, samostatné vzdelávanie, ciele vzdelávania, usmerňovania a spätná väzba, metódy vzdelávania a úrovne vzdelávania. Pri správnom dodržaní týchto prvkov dochádza k výhodám v podobe zvýšenia flexibility zamestnancov, zvýšenie oddanosti a angažovanosti zamestnancov, je poskytovaná vyššia úroveň zákazníkom a o firmu sa začínajú zaujímať vysoko kvalitní zamestnanci. [10] [17]

Motivácia ku vzdelávaniu

Zamestnanci musia byť motivovaní učiť sa a vzdelávať. Zamestnanci si musia začať uvedomovať fakt, že súčasná úroveň ich znalostí, schopností alebo ich súčasné postoje a správanie je treba rozvíjať alebo zlepšiť, aby boli schopní vykonávať svoju prácu a plniť svoje úlohy na úrovni svojej spokojnosti a spokojnosti iných. Aby boli motivovaní musia vzdelávajúci sa ľudia nájsť vo vzdelaní uspokojenie.

Samostatné vzdelávanie

Samostatné vzdelávanie znamená podnecovať zamestnancov, k tomu aby prevzali zodpovednosť za uspokojovanie svojich potrieb vzdelávania za účelom zlepšenia pracovného výkonu, alebo za účelom rozvoja svojho potenciálu a uspokojenie potrieb týkajúcich sa

budúcej kariéry, každého zamestnanca. Výhodou samostatného vzdelávania je tzv. „vlastné tempo“ vzdelávania. V tomto prípade sa myslí, že zamestnanec môže do istej miery ovplyvňovať tempo vlastného vzdelávania a zamestnanec je vedený k tomu aby pozoroval svoj vlastný pokrok a prispôbil k nemu svoj program. Samostatne vzdelávanie je založené na fakte, že ľudia a teda aj zamestnanci sú schopní zapamätať si viac ak sami prídu na to ako sa veci majú. Ale aj v tomto prípade vzdelávania môžu zamestnanci potrebovať pomoc tak, že im niekto ukáže alebo správne navedie na smer, ktorým sa majú uberať. Vzdelávajúci sa zamestnanci musia vedieť kde môžu získať materiály, informácie, ktoré im pomôžu vo vzdelávaní a taktiež musia vedieť ako správne tieto materiály a informácie používať.

Ciele vzdelávania, usmerňovania a spätná väzba

Vzdelávanie je efektívnejšie, keď vzdelávaný zamestnanec ma stanovené ciele vzdelania. Tieto ciele by mali byť hlavne prijateľné, jasné a dosiahnuteľné a umožnia zamestnancovi posudzovať svoje vlastné pokroky vo vzdelaní. Zamestnanci by si mali sami stanovovať ciele vo vzdelaní a malo by sa im dostávať pri tom potrebnej pomoci zo strany nadriadených, kolegov a pod. Veľmi dôležitá je spätná väzba. Vzdelávajúci sa zamestnanci potrebujú mať jasný smer a dostávať spätnú väzbu ako sa im darí dosahovať stanovených cieľov vo vzdelávaní. Za správne chovanie by mali byť ocenení, aby sa toto chovanie upevňovalo. Vnútorne motivovaní a sami seba motivujúci zamestnanci nepotrebujú pochvaly vo veľkej miere ale taktiež potrebujú mať niekoho pri sebe kto pomáha pri vzdelávaní napr. mentora, ktorý je pripravený v prípade potreby povzbudiť a pomôcť. [1]

Úrovne vzdelávania

Existujú rôzne úrovne vzdelávania a každá z týchto úrovni potrebuje rôzne metódy vzdelávania a každá si vyžaduje iný čas. Najjednoduchšia úroveň vyžaduje priame fyzické reakcie, učenie sa naspamäť a vytváranie základných podmienených reflexov. Vyššia úroveň vzdelávania zahrňuje prispôbovanie existujúcich schopností novým úlohám. Ďalšia úroveň vzdelávania sa stáva komplexným, zložitým procesom, v ktorom sa musí prepojiť rada jednotlivých úloh. Najzložitejšia forma vzdelávania je vzdelávanie, ktoré sa týka hodnôt a postojov skupín.

Metódy vzdelávania

Ciele vzdelávania, konkrétne potreby a štýl vzdelávania vzdelávajúceho zamestnanca by mali ukázať aké metódy vzdelávania by mali byť použité. Pri výbere vhodných metód

vzdelávania zamestnancov je potrebné sa riadiť určitými zákonitosťami vzdelávania zamestnancom. Dôležitý je fakt, že čím je väčšia miera aktívneho učenia tým sú dosiahnuté lepšie výsledky. Pri výbere metód je dôležité dbať na to, aby použité metódy odpovedali obsahu vzdelávania. Pri vzdelávaní by mala byť použitá viac ako jedna metóda. V praxi dosahujú lepšie výsledky kombinácie rôznych metód. Vzdelávanie je osobné, subjektívne a neoddeliteľné od aktivity. A preto použité metódy pri vzdelávaní by mali byť aktívne a nie pasívne. Čím zložitejšie budú schopnosti, ktoré bude treba zvládnuť tým aktívnejšie metódy pri vzdelávaní by mali byť použité. Vzdelávanie potrebuje aj v tomto prípade čas, ktorý je potrebný na osvojenie si, akceptovanie a vyskúšanie nových poznatkov. Metódy vzdelávania sa členia na metódy na pracovisku, mimo pracoviska a kombinované metódy.

a) Metódy vzdelávania na pracovisku

Pri takomto prístupe vzdelávania sa stáva samotné pracovisko miestom vzdelávania. Jedná sa o spôsob školenia zamestnancov počas výkonu práce, obvykle vedené skúsenejším kolegom, školiteľom či vedúcim nového zamestnanca. Charakteristickým znakom vzdelávania na pracovisku je možnosť individuálneho prístupu ku vzdelávanému zamestnancovi. Dôležitú rolu pri takomto prístupe hrá školiteľ jeho schopnosti učiť, ochota pomáhať a poskytovať spätnú väzbu.

Koučovanie

Pojem koučovanie má veľa definícií. Jedna z nich definuje koučovanie ako umenie, ktoré pomáha ku zlepšovaniu výkonu, vzdelávania a rozvoju iných ľudí. Ma formu osobného prístupu ku vzdelávaniu na pracovisku, väčšinou sa jedná o osobný prístup typu 1+1. Koučovanie je zamerané na rýchle zlepšovanie znalosti, schopnosti, chovanie a výkon vo väzbe na prácu vykonávanú v súčasnosti. Základom koučovania je dobre štruktúrovaný, účelový a cieľový dialóg. Potreba koučovania môže vzniknúť na základe formálneho alebo neformálneho skúmania pracovného výkonu, alebo sa môžu príležitosti ku koučovaniu objaviť popri bežných každodenných činnostiach.

Koučovanie je tvorené:

- zabezpečenie toho, aby si zamestnanci uvedomili aký je ich výkon tým, že napríklad odpovedajú na otázku „ako hodnotia svoju prácu“,
- kontrolované delegovanie – zabezpečiť to, aby zamestnanci vedeli, čo sa od nich očakáva, ale taktiež musia vedieť čo musia ovládať a byť schopní to urobiť. Manažéri

by mali takto nasmerovať zamestnancov v začiatkoch, a to preto, aby sa vyhli problému v neskoršej fáze, kedy by takéto delegovanie mohol zamestnanec pokladať za zasahovanie do práce,

- využíva každú príležitosť k presadzovaniu a propagovaniu vzdelávania,
- podnecuje ľudí, aby sa zaujímali o náročnejšie problémy.

Koučovanie ako aj iné metódy prinášajú mnoho výhod ale aj nevýhod. Medzi hlavné výhody koučovania patria:

- individuálny prístup ku koučovanému zamestnancovi a zameranie sa na jeho potreby,
- vysokú flexibilitu a urýchlenie rozvoja koučovaného,
- riešenie reálnych problémov z pracovného prostredia,
- jasné smerovanie k vytýčeným cieľom,
- nenásilné vedenie koučovaného k cieľom,
- podnecovanie kreativity, aktivity a zodpovednosti za výsledky práce i za vlastný rozvoj.

Nevýhody koučovania:

- časová náročnosť,
 - schopnosti a znalosti kouča viesť a naučiť potrebné veci koučovaného zamestnanca.
- [6]

Koučovanie je tvorené obvyklým rámcom, ktorý koučovia požívajú jedná sa o tzv. GROW model.

Charakteristika modelu GROW:

- G – goal – jedná sa o cieľ koučovania, ktorý musí byť vyjadrený v konkrétnych merateľných požiadavkách, a ktorý je krokom k budúcemu rozvoju,
- R – reality – predstavuje držanie sa skutočnosti, pretože ide o proces, ktorý má byť vytvorený podľa úplného popisu toho, čo sa koučovaný zamestnanec potrebuje naučiť,
- O – option – ide o skúmanie ponúkaných možností. Jedná sa o rozpoznanie toľkých aktivít a riešení, koľko je len možné.
- W – wrapping up – zhrnutie a dochádza k nemu v momente, keď kouč zistí, že koučovaný zamestnanec je odhodlaný k akcii.

Koučovanie je najefektívnejšie vtedy, keď kouč rozumie tomu, že jeho úlohou je pomáhať ľuďom, aby sa učili a ľudia si uvedomujú potrebu učenia a sú k nej dostatočné

motivovaný. Všetci zamestnanci by si mali uvedomovať, že ich doterajšie znalosti, schopnosti, zručnosti treba neustále zlepšovať a zdokonaľovať, pretože čo postačuje v súčasnosti pri riešení úloh a problémov, nemusí postačovať v budúcnosti a nemusia neskôr vykonávať svoju prácu uspokojivo či už z ich strany alebo zo strany zamestnávateľa. Aj v takomto prípade vzdelávania by zamestnancom mala byť poskytnutá rada a taktiež spätná väzba aby vedeli posúdiť ako sa im darí. Keďže je vzdelávanie proces aktívny a nie pasívny, mali by byť zamestnanci zapojovaní aktívne svojím koučom, ktorý by mal byť konštruktívny, kreatívny, vládny a mal by stávať na jeho silných stránkach a skúsenostiach. Koučovanie môže byť aj neformálne, ale musí byť naplánované. Nemyslí sa tým len občasné kontrolovanie činnosti zamestnancov a potom im rozdávať rady ako sa to dá urobiť lepšie, taktiež to neznamená príležitostné informovanie zamestnancov, kedy im to šlo dobre a kedy nie. Koučovanie by malo byť sústavné a pokiaľ sa to dá, malo by k nemu dochádzať v rámci akého si plánu vzdelávania a rozvoja, z ktorého budú mať zamestnanci prospech. Ak majú manažéri potrebné znalosti a sú odhodlaní takúto prácu vykonávať, tak by koučovanie malo poskytovať motiváciu, jasnú štruktúru, program a efektívnu spätnú väzbu. [1] [2]

Mentoring

Jedná sa o proces, v ktorom sa využívajú špeciálne vybraný a vyškolený jedinci tzv. mentori, ktorý vedú zamestnanca a poskytujú mu rady a sústavnú podporu, čím mu pomáhajú pri vzdelávaní. Mentori pripravujú zamestnancov k tomu, aby v budúcnosti pracovali lepšie a boli schopní uspokojivo plniť budúce úlohy čím ich pripravujú na postup v kariére. Mentoring na rozdiel od koučovania sa definuje ako metóda pomáhania zamestnancom pri učení, kým koučovanie je pomerne direktívnym nástrojom zvyšovania schopností ľudí. Jedná sa o vzdelávanie pri výkone práce, čo je najlepší spôsob osvojovania si konkrétnych znalostí a schopností. Mentoring taktiež dopĺňa formálne vzdelávanie a výcvik, tým že ponúka individuálne vedenie od skúsených manažérov, ktorí vedia ako to v organizácii chodí.

Mentori poskytujú zamestnancom:

- rady ohľadne vypracovania programu svojho sebvzdelávania alebo zmluvy o vzdelaní,
- všeobecnú pomoc s programom vzdelávania,
- smerovanie v tom, ako získať potrebné znalosti a schopnosti potrebné pre vykonávanie nových úloh v práci,

- rady v tom, ako zvládať administratívne, odborné či medziľudské problémy, s ktorými sa zamestnanec stretáva hlavne v adaptačnej fáze svojej kariéry,
- informácie o zvykoch a tradíciách v podnikovej kultúre a v ich prejavoch v podobe základných hodnôt a chovaní v organizácii,
- koučovanie týkajúce sa špecifických schopností,
- pomoc pri spracovávaní projektov – nejde však o vypracovanie projektov zo strany mentora avšak jedná sa o správne navedenie a usmernenie zamestnanca, ako si má sám poradiť.

Counselling

Je metóda, ktorá sa podieľa na vedení, vzdelávaní a poskytovaní pomoci zamestnancom, ktorá spočíva vo vzájomnom konzultovaní zamestnanca s manažérom pričom k procesu učenia dochádza u oboch súčasne. Ide o uplatňovanie obojstrannej spätnej väzby a pomáhanie k tomu, aby zamestnanec sám riadil záležitosti svojho pracovného výkonu a rozvoja. Counselling býva definovaný ako dvojstranný proces charakterizovaný obratom „pomáhať zamestnancovi, aby si pomohol“. Hlavným cieľom counsellingu je zlepšenie momentálneho pracovného výkonu. Jeho ciele sú krátkodobejšie. [6]

Rotácia práce

Rotáciou práce sa myslí proces presunu zamestnanca z jednej pracovnej pozície na inú pracovnú pozíciu v podniku. V niektorých organizáciách je rotácia pracovných miest neplánovaná, ďalšie organizácie majú plány a presne naplánovaný program pre každého zamestnanca. Rotácia práce je široko používaná ako vývojová technika. Pri správnom prevedení tejto metódy, zamestnanci začínajú lepšie chápať organizáciu. Ďalšou výhodou je oživenie práce, zamestnanci sa tak dostávajú zo stereotypu a sú viac motivovaní ku vzdelávaniu a učeniu sa niečoho nového. Pre firmu to znamená, že má viac všestranne zameraných zamestnancov, ktorí sú použiteľní na viacerých pracovných pozíciách. U zamestnancov to taktiež vyvoláva pocit bezpečnosti, pretože takýto zamestnanci sa menej boja toho, že stratia zamestnanie a na druhej strane firma si takto zdatných a viacstranne zameraných zamestnancov chce udržať. Aj keď táto metóda prináša veľa výhod, taktiež má aj slabé stránky. Nevýhodou tejto metódy je časová náročnosť a cena. [14]

Asistovanie

Je často používaná metóda pri formovaní pracovných schopností zamestnanca. Školení zamestnanec je pridelený ako pomocník ku skúsenému zamestnancovi, pomáha mu pri plnení úloh a učí sa od neho pracovným postupom a získava od neho skúsenosti. Postupne sa podieľa na práci väčšou mierou až je schopný urobiť zadanú úlohu sám. Metóda je vhodná nie len pre manuálne robiacich zamestnancov ale tiež sa používa aj pri školení riadiacich pracovníkov a špecialistov a to viac menej u tých, u ktorých osvojenie žiadaných pracovných schopností vyžaduje dlhšiu dobu. Výhodou tejto metódy je sústavné pôsobenie a dôraz na praktickú stránku vzdelávania a nevýhodou tejto metódy je že školení pracovník sa môže naučiť nevhodným pracovným návykom. [4]

Inštruktáž

Je metóda, ktorá je založená na analýze schopností a na teórii vzdelávania. Pre každú inštruktáž je dôležitá prvá fáza. V nej musí mať inštruktor pripravený plán prezentácie predmetnej záležitosti a musí použiť vhodné vyučovacie metódy a vizuálne pomôcky. Taktiež musí pripraviť účastníkov na nasledujúcu inštruktáž. Pre efektívnosť tejto metódy by mali inštruktáž absolvovať účastníci, ktorý sa chcú niečo naučiť. Musia byť presvedčení o tom, že učenie takouto metódou je relevantné a prinesie pre nich očakávaný efekt. Prezentácie v inštruktáži by sa mali skladať z kombinácie zdieľovania informácií a ukazovania čiže z výkladu a demonštrovania tohto výkladu. Výklad by mal byť jednoduchý, priamočiary a zrozumiteľný ako je to len možné. Vo veľkej miere by mal inštruktor používať filmy, schémy, grafy a iné vizuálne pomôcky. Postup by mal byť najskôr učiť základy a postupovať smerom od známeho k neznámemu, od jednoduchého k zložitejšiemu, od konkrétneho k abstraktnému, od obecného k zvláštnemu, od pozorovania k mysleniu. Demonštrovanie je podstatnou časťou inštruktáže, dôležitá hlavne v prípade učenia sa schopností ako niečo robiť. Demonštrovanie by malo prebiehať v troch fázach. V prvej fáze by mal byť prevedená celá operácia v požadovanej rýchlosti. V druhej fáze by táto operácia mala byť prevedená pomaly a presne úloha po úlohe, aby bolo jasné ako sa daná operácia robí. V tretej fáze je operácia prevedená aspoň dvakrát alebo trikrát pomaly, aby sa zdôraznilo ako, prečo a kedy sa robia jednotlivé úlohy. Snahou je aby si účastníci zapamätali čo najviac a aby si daný postup zafixovali do pamäte. Precvičovanie danej operácie prebieha tak, že účastník pomaly napodobuje v každom kroku inštruktora. V prípade nejasností sa účastníci pýtajú inštruktora, ktorý zodpovedá dané otázky a snaží sa o vytvorenie koordinovaného a integrovaného výkonu práce. Zdokonaľovanie prebieha behom celého obdobia výcviku po dobu potrebnú k tomu,

aby účastník dosiahol takej úrovne pracovného výkonu, ktorý bude zodpovedať normálnemu skúsenému pracovníkovi a to ak z hľadiska kvality a rýchlosti tak aj z hľadiska bezpečnosti. [1]

b) Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Metódy vzdelávania mimo pracoviska sú zamerané na hromadný charakter čo znamená, že sú určené pre väčšiu skupinu ľudí. Zamestnancom sa nedostáva individuálny prístup. Väčšinou býva zabezpečované externým alebo interným školiteľom.

Prednáška

Prednáška je výklad počas, ktorého sa v minimálnej miere zapájajú účastníci prednášky s výnimkou záverečnej časti, ktorá býva venovaná otázkam a odpovediam. Hlavným cieľom prednášky je prednes informácií k poslucháčom a je typická tým, že prednášajúci ma pod svojou kontrolou obsahovú a časovú štruktúru prednášky. Efektívnosť prednášky závisí na schopnostiach prednášajúceho. Prednášajúci by mal byť schopní zaujať poslucháčov a podávať danú látku takým spôsobom aby zaujal pozornosť poslucháčov. Môže k tomu používať aj vizuálne pomôcky. Avšak existujú aj určité medze efektívnosti súvisiace s množstvom poslucháčov a s mierou ich nezájmu alebo schopnosťou absorbovať poskytnuté informácie. Výskumy ukazujú, že je málo pravdepodobné, že poslucháči sú schopní si zapamätať viac ako 20 % toho čo im bolo prednesené. Je potrebná vlastná iniciatíva uchádzačov, aby sa učili zo svojich zápiskov, lebo je vysoko pravdepodobné, že do týždňa zabudnú skoro všetko čo im bolo prednášané. Najefektívnejšie prednášky sú, ktoré trvajú 30 až 40 minút a prednáška by nemala obsahovať veľa informácií. Mala by jasne ukázať čo sa musí urobiť pre praktické využitie prednášanej látky.

Diskusia

Hlavným zámerom diskusie je presvedčiť poslucháčov, aby sa aktívne zapájali do učenia, poskytovať ľuďom možnosť učiť sa zo skúseností iných, pomáhať ľuďom chápať iné názory a rozvíjať schopnosti sebavyjadrovania. Školiteľ by mal usmerňovať uvažovanie a myslenie skupiny. Školiteľ by mal svojimi schopnosťami priť ľuď k tomu, aby rozprávali, mal by viesť diskusiu od začiatku po koniec a mal by zaistiť čiastočné a celkové zhrnutie diskusie.

Prípadové štúdie

Prípadové štúdie sú popisy nejakej udalosti alebo rady okolností, ktoré vzdelávané osoby analyzujú, aby odhalili príčiny problému a vypracovali jeho riešenie. Dôraz je kladený na aplikácie a analýzy, nie len zapamätanie pojmov. Prípadové štúdie sa používajú hlavne pre manažérov a vedúcich tímu, pretože manažérske schopnosti a znalosti môžu manažéri získať a rozvíjať prostredníctvom skúmania skutočných udalostí. Hlavným cieľom prípadových štúdií je úsilie o zlepšenie schopnosti skúmať problémy, hľadať informácie, vymenovať si nápady a analyzovať zážitky tak, aby účastníci mohli pochopiť podstatu vecí a procesov na ktorú je prípadová štúdia zameraná. Problémom prípadových štúdií spočíva v tom, že ich účastníci vnímajú ako niečo čo neodpovedá ich potrebám. Riešenie takéhoto problému ma na starosti školiť, ktorý musí účastníkov presvedčiť o realistickej stránke prípadovej štúdie a možnosti využitia v práci a tým spôsobom ich presvedčiť o nutnosti pochopenia a správneho riešenia daného prípadu. [1] [14]

Hranie úloh

Hranie úloh spočíva v predvádzaní nejakej situácie, v ktorej účastníci berú na seba nejakú rolu postavy. Jedná sa o situácie, v ktorých sa prejavuje pôsobenie medzi dvom ľuďmi alebo vo vnútri skupiny. Situácia by mala byť dopredu pripravená a každý z účastníkov v úlohe nejakej postavy by mal dostať vysvetlenie a hrubý náčrt svojej role. Hranie úloh poskytuje manažérom, vedúcim tímu alebo obchodným zástupcom určitú obratnosť a skúsenosti pre zvládanie takých situácií, v ktorých spolu jednájú ľudia v tvárou tvár napríklad pri výberových pohovoroch, hodnotiacich rozhovoroch, konzultovaní, koučovaní, vedenie skupiny alebo vedenie schôdze. Metóda „zmena úloh“, ktorá sa často používa a znamená, že si účastníci vymenia po dohraní nejakej situácie úlohy pomáha získať dodatočný pohľad na cítenie a názory účastníkov. Hranie úloh umožňuje účastníkom získať od školiť a kolegov odborné rady, kritiku a to v podmienkach vzdelávania, kde nejde nič skaziť. Problémom tejto metódy môže byť nebratia cvičenia vážne a vtedy účastníci karikujú svoje úlohy a taktiež sa účastníci môžu dostávať do rozpakov, kedy nehrajú svoju úlohu správne. [1] [14]

Simulácia

Simulácia je kombinovaná metóda vzdelávania, ktorá kombinuje prípadovú štúdiu a hranie úloh v podmienkach učebne, aby bola dosiahnutá maximálna miera realizmu. Cieľom simulácie je pomôcť prenos toho čo sa účastníci naučili behom vzdelávania mimo pracoviska

do pracovného chovania. Účastníci takýchto simulácií dostávajú možnosť si cvičiť a praktikovať chovanie v podmienkach rovnakých alebo veľmi podobných tomu, s čím sa budú stretávať po ukončení kurzu.

Video alebo film

Táto metóda sa používa ako ukážka reálnej situácie a rôznych spôsobov, akými sa dá v rôznych situáciách jednať. Výhodou tejto metódy je že video alebo film, sa dá prehrať naraz viacerým zamestnancom čo šetrí čas aj peniaze. Video ukážky môžu predviesť príklady správneho a nesprávneho využitia interpersonálnych schopností a môžu byť použité ako základ pre skupinovú diskusiu. Táto metóda nevyžaduje aktívne zapojenie vzdelávaných zamestnancov, ale školiť môže po prezretí videa pridať par svojich postrehov alebo môže mať na školených zamestnancov otázky týkajúce sa preberaného problému. [7]

Skupinové cvičenia

V skupinových cvičeniach účastníci skúmajú problémy a formulujú ich riešenia ako skupina. Skúmaným problémom môže byť prípadová štúdia alebo nejaký problém, ktorý nesúvisí s každodennou prácou. Hlavným zámerom takejto metódy je aby si účastníci osvojili chovanie v kolektíve a riešenie problémov v skupinách. Skupinové cvičenia sa dajú kombinovať aj s inými metódami ako napríklad team buiding alebo metódou objavovania.

E-learning

E-learning je vnímaný ako nový smer vzdelávania. Jedná sa o elektronické vzdelávanie, ktoré poskytuje príležitosti ku vzdelávaniu pomocou počítačovej, sieťovej a internetovej technológie za účelom pomáhať zlepšovať pracovný výkon a rozvoj zamestnancov. E-learning je komplexnejším prístupom ku vzdelávaniu než skoršie postupy a najviac v prípadoch keď je kombinovaný s inými metódami učenia a vzdelávania.

Typy e-learningu:

- samostatný e-learning, keď vzdelávajúci sa zamestnanec používa danú technológiu, ale nie je spojený s inštruktormi alebo s ostatnými vzdelávajúcimi sa zamestnancami,
- živý e-learning, keď vzdelávajúci sa zamestnanec používa danú technológiu a je v kontakte s inštruktorom, ale každý z nich je na inom mieste,
- kolektívny e-learning, podporuje učenie a vzdelávanie pomocou výmeny a predávaný informácií medzi vzdelávajúcimi sa zamestnancami pomocou diskusných fór a počítačových chatov. [1]

Nástup e-learningu bol spojený s veľkými očakávaniami. Tie boli spojené s nižšími nákladmi na vzdelávanie zamestnancov a úsporou času. Tieto očakávania sa však nenaplnili. Účastníci stále viac preferujú osobné stretnutie, pred pozeraním sa do obrazovky čo tvorí približne 80-90% ich pracovnej doby. Vývojom týchto udalostí sa objavili nové trendy a to napríklad kombinácia e-learningu a prezenčného štúdia. [8]

Hlavnými cieľmi e-learningu je zabezpečiť zamestnancom vzdelanie práve včas, dostatočné vzdelanie a práve pre tých, ktorý to potrebujú. Je to typ vzdelávania, ktorý je zameraný na vzdelávajúcu sa osobu v tom zmysle, že vyhovuje presne potrebám vzdelávaného sa zamestnanca. Zamestnanci si môžu vybrať z ponuky predmetov, ktoré ich zaujímajú a myslia si, že sú vhodné pre nich a prinesú im potrebný úžitok. [1]

Proces e-learningu je tvorený z definovania systému, umožnenia a podpory prístupu, poskytovanie rád a pomoc jednotlivým vzdelávajúcim sa zamestnancom. Pozornosť je zameraná na vzdelávajúceho sa zamestnanca. Individuálne vzdelávanie môže byť doplnené účasťou v učiacich sa skupinách v ktorých títo členovia získavajú nové znalosti a tie svoje predávajú iným. Dôraz je kladený na samostatné vzdelávanie. Zamestnanec si je viac menej svojim pánom a kontroluje si intenzitu vzdelávania, ale môže byť z časti ovplyvnený termínmi dodržania stanovených cieľov a taktiež sú im poskytované rady od konzultantov. Síce ako už bolo spomenuté, že zamestnanec si určuje intenzitu vzdelávania viac menej sám tak pri e-learningu je silne ovplyvnený tým aká podpora je vzdelávajúcim zamestnancom poskytnutá. Tým sa myslí podpora konzultantov alebo e-moderátorov, ktorý riadia činnosti vzdelávajúcich sa osôb, organizujú predávanie informácií a v prípade keď je to vhodné tiež komentujú a vyslovujú svoje pripomienky. [1]

Programy e-learningu sa týkajú hlavne podnikových postupov, procesov, programov orientácie a vzdelávania. Obsah e-learningu by mal byť vytvorený na určitých zásadách to znamená, že proces vzdelávania musí vzdelávajúcich sa zamestnancov stimulovať, spôsob prezentácie by mal byť zaujímavý a mali by sa používať grafické nástroje, animácie, audio, scenáre, prípadové štúdie, projekty a tam kde to je vhodné by mali byť aktivity zamerané na riešenie problémov. Vzdelávajúci sa zamestnanci musia byť vedení k tomu, aby boli schopní reagovať na podnety a mali by byť zapojení do procesu vzdelávania, tiež by mali chápať ciele svojho vzdelávania a mali by pracovať v prvom rade sami, pokiaľ by to bolo potrebné malo by sa im dostať pomoci. Zamestnanci musia byť schopní posudzovať svoje pokroky vo vzdelávaní, ale taktiež by sa im malo dostávať spätnej väzby. Samotný program by mal byť zostavený v postupných krokoch a prezentovaný po častiach.

E-learning umožňuje flexibilný prístup k rôznym zdrojom vzdelávania, ktoré sa nachádzajú v rôznych miestach. E-learning sa môže uskutočňovať v kancelárii, doma alebo hocikde kde je prístup na internet. Umožňuje urýchliť proces vzdelávania o 50% a je použiteľný v naliehavých potrebách vzdelávania teda samostatné vzdelávanie sa dá uskutočniť v akúkoľvek dobu. Náklady sa môžu znížiť až na polovicu tým, že sa zníži počet hodín s inštruktormi. Získavanie schopností a znalostí sa dá akýmkoľvek tempom a akýmkoľvek spôsobom.[1]

c) Metódy kombinovaného vzdelávania

Jedná sa o kombináciu rôznych spôsobov poskytovania vzdelávania, ktoré berú v úvahu prostredie, motiváciu a štýl učenia vzdelávaného zamestnanca a uplatňuje rôzne teoretické prístupy. Takto je tvorená bohatšia paleta metód vzdelávania. Kombinované vzdelávanie má za úlohu zabezpečiť, aby sa popri uspokojovaní potrieb vzdelávania dopĺňali a podporovali rôzne časti vzdelávacieho procesu. Kombinovaným vzdelávaným sa dá vyhnúť problémom prílišného spoliehania sa na jeden prístup, ktorý môže zlyhať. Ide o mix konvenčných prednášok, inštrukcií, e-learningu a samostatne riadeného vzdelávania a taktiež učenia sa zo skúsenosti. Kombinované programy môžu byť plánované pre jednotlivého zamestnanca, pričom sa uplatňuje kombinácia samostatne riadeného vzdelávania, zariadenia pre e-learning, skupinových vzdelávacích aktivít, koučovanie alebo mentoring a vyučovanie uskutočňované v podnikových kurzoch alebo externými spoločnosťami.

2.5.4 Hodnotenie výsledkov vzdelávania

Hodnotenie je posledné a zároveň veľmi dôležitá súčasť vzdelávacieho procesu. Je to akákoľvek forma pokusu získať informácie o účinkoch určitej vzdelávacej aktivity. Hodnotenie rozvojového vzdelávacieho programu je komplexný proces merajúci celkové prínosy a náklady. Hodnotenie výsledkov vzdelávania má svoje výhody aj nevýhody. [17]

Nevýhody hodnotenia sú:

- je náročné na získavanie informácií,
- časovo je hodnotenie náročné, vyžaduje veľa úsilia a vynaloženie dodatočných financií,
- nie je jednoduché izolovať dopady vzdelávania od vplyvov vzniknutých inými podnikovými procesmi.

Výhody hodnotenia vzdelávania:

- prispieva k efektívnosti podnikania,
- podporuje tesnejšiu väzbu medzi cieľmi vzdelávania a podnikateľskými cieľmi podniku,
- ukazuje zamestnancom, že majú určitú mieru zodpovednosti za dosiahnuté výsledky, a že školenia neslúžia len na uvoľňovanie z práce,
- pomáha rozhodovať o prioritách, teda o tom, ktoré vzdelávajúce aktivity najviac prispievajú ku zvyšovaniu výkonnosti a dosahovaniu cieľov,
- umožňuje lepšie odpovedať na otázku, či je vzdelávanie pre daný prípad tým najlepším riešením.

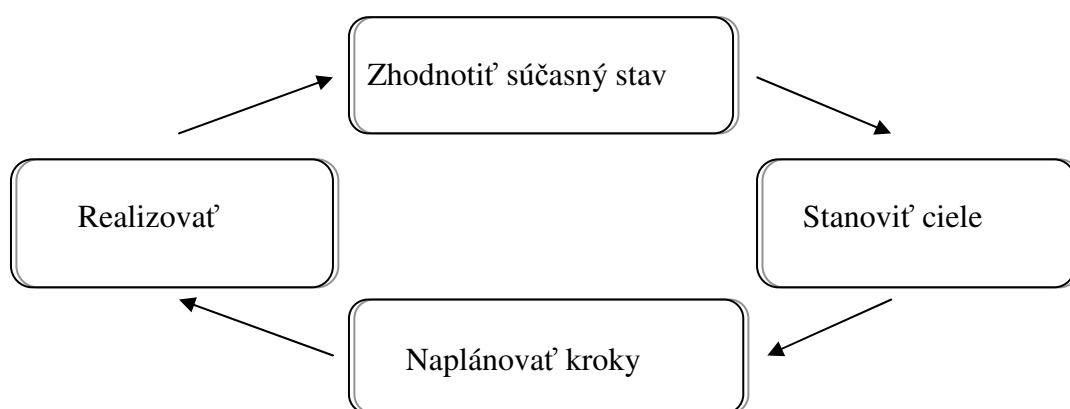
Prístupy k hodnoteniu vzdelávania môže byť viacero, ale v každom prípade by malo byť niekoľko uhlov pohľadov, pomocou ktorých je možné sledovať napríklad výkonnosť, chovanie záujem a spokojnosť zamestnancov. Je možné hodnotiť vzdelávaciu aktivitu:

- pred vzdelávacou aktivitou a to konkrétne počtom zamestnancov, ktorý vyjadrili o dané školenie záujem a počtom zamestnancov, ktorý sa na školenie prihlásili,
- pri ukončení vzdelávacej aktivity a to počtom zamestnancov, ktorý vyjadrili spokojnosť so vzdelávacou aktivitou, pomocou merateľnej zmeny znalostí na konci školenia a schopnosti riešiť simulované situácie na konci vzdelávacej akcie,
- s odstupom času spokojnosť zamestnancov i niekoľko týždňov po vzdelávacej akcii, udržania znalostí po istom čase, schopnosť riešiť simulované situácie a problémy niekoľko týždňov po vzdelávacej aktivite. [17]

2.6 Plánovanie osobného rozvoja

Plánovanie osobného rozvoja robia zamestnanci s podporou a pomocou manažérov. Plán osobného rozvoja je tvorení krokmi, ktoré zamestnanci navrhujú v prospech svojho vzdelávania a rozvoja. Stavajú sa zodpovedný za formulovanie a realizáciu plánu, avšak mal by im byť poskytnutá podpora a pomoc zo strany organizácie a manažérov.

Obr. 2.2 Fáza prípravy a realizácia plánu osobného rozvoja



Zdroj: Armstrong, (2007, str.471)

Na obrázku 2.1 môžeme vidieť fázy prípravy a realizáciu plánu osobného rozvoja. V prvom kroku prípravy a realizácii plánu osobného rozvoja je potrebné zhodnotiť súčasný stav, čo sa robí v rámci procesu riadenia pracovného výkonu. V druhom kroku je potrebné stanoviť si ciele. Ciele by mohli zahrňovať zlepšenie výkonu na súčasnom pracovnom mieste, taktiež zlepšenie alebo získanie nových znalostí a skúseností, prechod alebo postup v rámci organizácie alebo prípravu na budúce zmeny v súčasnej roli. Tretí krok je naplánovať jednotlivé kroky. Plán činností stanovuje čo je treba urobiť a ako je to treba urobiť teda cieľ vzdelania, rozvojové aktivity, zodpovednosť za rozvoj a časový rozvrh. Do plánu by mali byť začlenené aj aktivity, ktoré by pomáhali potrebám zamestnanca. Napríklad pozorovanie práce iných, využívanie vnútropodnikových zdrojov a študijných materiálov, práca s mentorom alebo koučom, získavanie skúseností na nových úlohách, štúdium doporučenej literatúry. Súčasťou plánu môže byť taktiež formálne vzdelávanie. Posledný štvrtý krok je realizovať a znamená podnikať naplánovane kroky.

2.7 Učiaca sa organizácia

Existuje veľa definícií učiacej sa organizácie. Peter Senge, ktorý je považovaný za autora modelu učiacej sa organizácie hovorí, že ide o miesto kde ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú, miesto kde sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, miesto kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu a v poslednom rade miesto kde sa ľudia priebežne učia tomu ako sa spoločne učiť. V učiacej sa organizácii dochádza k učeniu na úrovni jednotlivcov, tímov, organizácie. [25]

2.7.1 Druhy učenia

V zásade existujú dva druhy učenia a to spontánne a organizované. Jedno vytvára príležitosti pre druhé. V tejto časti je zameraná pozornosť na organizované učenie, ktoré je reprezentované vzdelaním. Kombinácia spontánneho a organizovaného učenia, dáva možnosť ľuďom byť proaktívni. Zdroje takéhoto učenia sú údiv, skúsenosť a kritické myslenie. Tieto zdroje učenia platia nie len pre samostatných jedincov ale ja pre celú firmu. Rozvoj týchto síl je dôležitý pre každého, kto sa chce učiť. Efektívne učenie teda skĺbuje tieto tri sily.[8]

Učenie sa akciou

Je to metóda, ktorá pomáha manažérom alebo zamestnancom rozvíjať ich talent a schopností tím, že sú vystavený skutočným problémom. Manažéri musia tieto problémy analyzovať, formulovať odporúčenia a potom podniknúť príslušné kroky na ich vyriešenie. Tato metóda potvrdzuje, že manažéri sa najlepšie učia tím, že keď niečo robia ako keď sa im niečo hovorí.

Učenie sa akciou je založené na predpokladoch a to:

1. skúsený manažéri sú zvedavý na to ako pracujú iný manažéri,
2. manažéri sa neučia tak veľa, ak sú motivovaný učiť samých seba ako v prípade keď majú učiť niekoho iného,
3. ľudia sa učia vtedy, keď niečo robia a učia sa tým viac, čím danú úlohu považujú za zodpovednejšiu,
4. učenie je hlbšie keď je do neho zapojený človek ako celok teda myslenie, hodnoty, emócie a telo,
5. učiaca sa osoba vie najlepšie koľko sa naučila.

Učenia sa akciou spočíva vo vytvorený skupiny, ktorú tvoria štyria až piati manažéri, ktorých úlohou je vyriešiť nejaký problém. Vzájomne si pomáhajú a popri tom sa učia jeden

od druhého, k tomu im ešte pomáha externí konzultant alebo poradca skupiny, ktorý by v takejto skupine nemal chýbať. Projekt väčšinou trvá niekoľko mesiacov a skupina sa spolu stretáva pokiaľ sa do v určitý deň v týždni. Úlohou poradcu alebo externého konzultanta je usmerňovať manažérov, pomáhať im pri učení sa jeden od druhého a objasňuje proces učenia sa akciou. Skupina musí vedieť zvládať tento projekt ako ktorýkoľvek iný čiže musí vedieť rozhodovať o cieľoch, napláňovať zdroje, iniciovať akciu a monitorovať jej priebeh. [1]

Učenie sa hrou či pohybovými aktivitami

Takáto forma učenia prebieha pomocou najrôznejších pohybových aktivít. Môžu to byť napríklad plavby na plachetnici, horská turistika, lezenie po skalách, kanoistika, prieskum jaskýň. Základ spočíva v tom, že účastníci pôsobia v tímoch a musia pod určitým tlakom robiť pohybové aktivity, o ktorých nič nevedia. Hlavným zmyslom je, že tieto testy sú určitým príkladom k podnetom, s ktorými sa ľudia stretávajú pri práci a ich neznáma povaha znamená, že sa môžu poučiť ako fungujú pod tlakom ako vedúci alebo členovia tímu. [1]

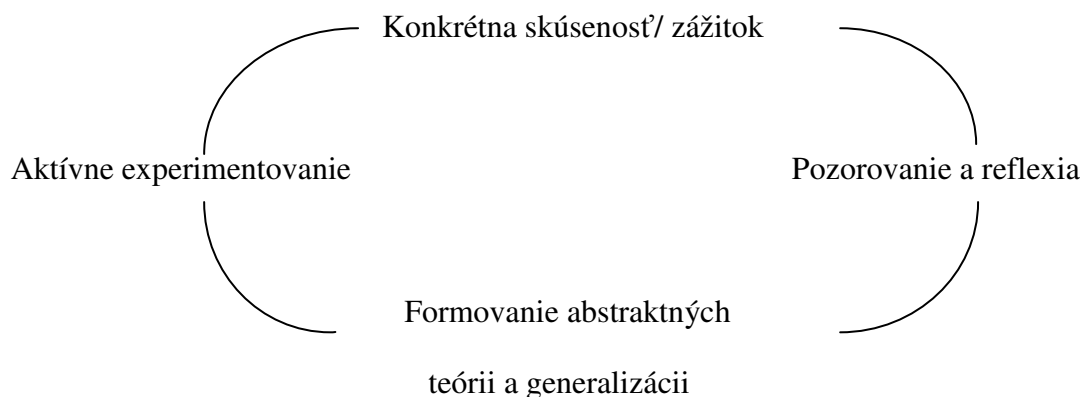
Učenie sa metódou pokusu a omylu alebo úspechu

Takéto učenie prebieha v tzv. „vážnom prípade“. Vo „vážnom prípade“ je určený cieľ, spôsob merania ako je dosahovaná zmena a metódy použité k dosiahnutiu cieľa. Jedná sa o pokusy zvládnuť nový problém už osvedčeným, vyskúšaným poprípade obmenením spôsobom. Ide predovšetkým o najúčelnejší výkon a špecializáciu. V súčasnosti sa jedná o prístup, ktorý je najviac uplatňovaný vo firemných vzdelávaníach. [8]

2.7.2 Kolbolov cyklus učenia

Cyklus učenia prebieha v 4 fázach.

Obr. 2.3: Kolbolov cyklus učenia



Zdroj: Armstrong, (2007, str.455)

- Konkrétne skúsenosť – môže byť plánovaná alebo náhodná.
- Pozorovanie a reflexia – aktívne premýšľanie o skúsenostiach a ich význame.
- Formovanie abstraktných teórií a generalizácii – generalizovanie na základe skúsenosti za účelom vytvorenia rôznych myšlienok.
- Aktívne experimentovanie – testovanie teórií v nových situáciách.

2.8 Vplyv a trendy vo vzdelávaní

Počas posledných rokov je stále viac silnejúci tlak na to, aby rozvoj a vzdelávanie preukázateľné viedlo k zvyšovaniu výkonnosti a s tým trend rozvoja a vzdelávania viedol k validnému meraniu efektivity. Vzdelávanie ako knowledge management, talent management, riadenie podľa kompetencií, e – learning sa riadia medzi trendy, ktoré výrazne ovplyvňujú chápanie rozvoja ľudských zdrojov. V tejto časti sú popísané trendy vzťahujúce sa väčšinou ku vzdelávaniu. [8]

Za hlavné trendy môžeme považovať:

- just – in – time vo vzdelávaní,
- štandardizované kurzy,
- on – line nákupy vzdelávacích aktivít..

2.8.1 Just – in – time vo vzdelávaní

Just – in – time vo vzdelávaní znamená učenie sa do zásoby. Cieľom výkonových organizácií je mať čo najmenšie zásoby. Tento trend prenášajú aj do nehmotných zásob rôzneho druhu v tomto prípade do vzdelania. Zmyslom takéhoto vzdelávania je, že organizácia by nemala „ísť na doraz“ ale mala by mať nejakú minimálnu zásobu vo vzdelaní zamestnancov použiteľnú na sebareflexiu. Just – in – time má podobu kurzov, ktoré prichádzajú v pravý čas, napríklad sústredenie projektového tímu pred zahájením projektu.

2.8.2 Štandardizované kurzy

Štandardizované kurzy slúžia na osvojenie si základných znalostí a schopností, ktorých absencia alebo znížená úroveň má charakter nedostatku. Medzi štandardizované kurzy patri katalógové kurzy a e- learningové kurzy.

Katalógové kurzy

Katalógové kurzy existujú vo firmách veľa rokov. Počas týchto rokov sa tieto katalógové kurzy neustále zväčšovali pridávaním ďalších a ďalších kurzov čím začali vznikať problémy skoro duplicitných kurzov a tak v súčasnosti nastal čas na ich štandardizáciu.

Katalógové kurzy sú členené podľa osnovy:

- odborné kurzy,
- mäkké schopnosti,
- IT školenia,
- jazykové školenia,
- školenia povinne zo zákona.

Cieľom katalógových kurzov je poskytnúť zamestnancom potrebné znalosti a schopnosti.

[8]

On-line nákupy vzdelávacích aktivít

On-line nákupy vzdelávacích aktivít prebiehajú na internete obrátenou licitáciou to znamená smerom dole. Firma, ktorá sa zaujíma o takéto nákupy na e-aukciách, by mala mať okruh firiem, ktorých kvalita poskytovaných kurzov je preverená a mala by mať štandardizované kurzy, ktorých štandardizácia má podobu harmonogramu. Firmy často krát nemávajú pri kúpe vzdelávacích aktivít na e- aukci len jedno kritérium a to cenu, často

mávajú požiadavky aj na lektorov a podobne. Výhodou pre firmy pri takomto tipe nákupu je významné znížená cena na e-aukciach. [8]

3. Charakteristika organizácie

Tato kapitola je zameraná na profil spoločnosti Stredoslovenskej Elektrárne a. s (ďalej len SSE a.s.), jej históriu, organizáciu, zameranie spoločnosti a jej pôsobenie na Slovensku, ktorá je vybratá pre zhotovenie praktickej časti mojej diplomovej práce.

3.1 História spoločnosti

- **1990** - Začala sa písať nová história samostatného pôsobenia SSE, ktoré sa odčlenili od Slovenských energetických podnikov (SEP) Bratislava.
- **1991** - Bola podpísaná zmluva o spolupráci s francúzskou energetikou (EDF Loiret Orleáns) a s anglickou energetikou (Eastern Electricity Ipswich).
- **1992** - Nastalo obdobie oživenia, pripravovala sa revitalizácia elektrickej distribučnej sústavy. Energetický dispečing podniku a rajónové dispečingy boli modernizované, pričom jednou najväčších investícií bola rekonštrukcia transformovne a rozvodne 110/22 kV Rajčianka v Žiline.
- **1992 - 1993** - V Teplárni Zvolen B 1 sa uskutočnila plynofikácia, pričom bola aj nainštalovaná kondenzačná rýchlobežná turbína TG5 so vzduchovou kondenzáciou. Jej inštalovaný výkon bol 9,1 MW elektrických. V roku 1992 sa začalo s budovaním lokálnych počítačových sietí a na podnikovom riaditeľstve bola uvedená do prevádzky jedna z prvých chrbticových počítačových sietí v SR, využívajúca na prenos dát optické vlákna.
- **1997** - Získali SSE, š. p licenciu na poskytovanie komerčných telekomunikačných služieb. Na pôde SSE bol zriadený Centrálny energetický dispečing energetiky Slovenska.
- **1998** - V metrologickom laboratóriu v Žiline bola nahradená stará technológia novou.
- **2000** - Bol zavedený Zákaznícky informačný systém (CIS) OPEN SGC, ktorým sa zjednodušil systém fakturácie a evidencie zákazníkov. Vznikol aj Obchodný dispečing, ktorého základnou úlohou je efektívny nákup a predaj elektriny, s cieľom zvýšiť profit z predaja elektrickej energie.
- **2000** - Do funkcie generálneho riaditeľa SSE, š. p. bol menovaný Ing. Miroslav Rapšík, CSc.
- **2001** - Vzniklo Telefónne zákaznícke centrum, ktoré telefonickým vyriešením požiadaviek zákazníkov, prebralo podstatnú časť agendy okresných obchodných kancelárií.

- **2001** - Na základe uznesenia vlády SR a následne rozhodnutím Ministerstva hospodárstva SR z dňa 14. 12. 2001 došlo k zrušeniu SSE, š. p. bez likvidácie a k prechodu práv a povinností na nástupnícke spoločnosti - Stredoslovenská energetika, a. s., Martinská teplárenská, a. s. Zvolenská teplárenská, a. s. a žilinská teplárenská, a. s., ktoré vznikli 1. januára 2002. V tom čase prebehol aj tender na odpredaj 49% akcií SSE strategickému partnerovi.
- **2002** - Zástupcovia Fondu národného majetku, Ministerstva hospodárstva SR a EDFI podpísali kúpnu zmluvu o prevode 49% balíka akcií SSE, a. s. na spoločnosť EDF International (EDFI) Stredoslovenská energetika, a. s., vznikla 1. januára 2002. Jej jediným zakladateľom bol Fond národného majetku Slovenskej republiky. Na základe uznesenia vlády SR č. 538 zo dňa 22. mája 2002 49 % podiel Fondu národného majetku SR získala priamym predajom spoločnosť Electricité de France International. Dňa 31. 10. 2002 spoločnosť vstúpila do SSE ako strategický partner. Francúzsky investor získal aj manažérske právomoci. Z piatich členov predstavenstva má EDFI troch zástupcov, vrátane predsedu predstavenstva. [19]

3.2 Profil spoločnosti

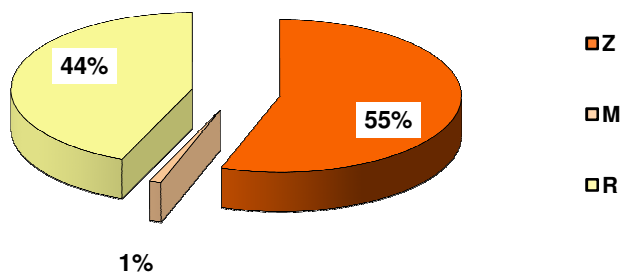
SSE je akciová spoločnosť, ktorá vznikla 1. januára 2002 a pôsobí v Žilinskom, v Banskobystrickom a z časti aj v Trenčianskom kraji, spolu so svojimi dcérskymi spoločnosťami, ktoré sú SSE – distribúcia (SSE – D), SSE – metrológia (SSE –M), EEM – elektroenergetické montáže (EEM). Je to dodávateľská spoločnosť, ktorá svojím zákazníkom poskytuje služby súvisiace s rozvodom, dodávkou a používaním elektrickej energie. Jej jediným zakladateľom bol Fond národného majetku Slovenskej republiky. Na základe Uznesenia Vlády SR č. 538 zo dňa 22. mája 2002, 49% podielu Fondu národného majetku SR získala priamym predajom spoločnosť Electricité de France International. Ku dňu 31.12.2012 pracovalo v materskej spoločnosti SSE spolu s dcérskymi spoločnosťami 1745 zamestnancov, ktorí sa delia do troch pracovných kategórií a to zamestnanci, majstri a robotníci. Z toho v samotnej materskej spoločnosti SSE je to 1099 zamestnancov. [18]

Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných kategórií je spracované v tabuľke Tab. 3.1 a v grafickej podobe v grafe 3.1.

Kategórie zamestnancov		skupina SSE a.s	z toho			
			SSE a.s.	SSE-D	SSE-M	EEM
Z	Zamestnanci	965	668	163	51	83
M	Majstri	18	0	0	4	14
R	Robotníci	762	431	0	158	173
Celkom skupina SSE a.s.		1 745	1 099	163	213	270

Tab. 3.1 Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných kategórií k 31.12.2012

Zdroj: Interné materiály SSE a.s.



Graf 3.1 : Percentuálne zastúpenie pracovných kategórií zamestnancov.

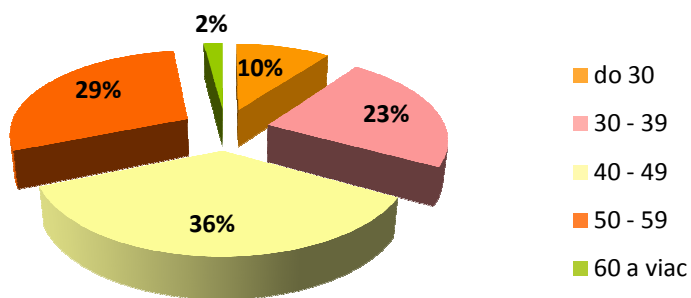
Zdroj: Interné materiály SSE a.s.

V nasledujúcej tabuľke Tab. 3.2 a grafe je spracovaná veková štruktúra zamestnancov.

Vek zamestnancov	skupina SSE a.s.	z toho			
		SSE a.s.	SSE-D	SSE-M	EEM
do 30	176	112	15	14	35
30 - 39	401	261	29	47	64
40 - 49	624	398	60	88	78
50 - 59	509	315	51	62	81
60 a viac	35	13	8	2	12
Celkom skupina SSE a.s.	1 745	1 099	163	213	270
Priemerný vek	44,23	43,96	45,49	44,64	44,23

Tab. 3.2 Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2012

Zdroj: Interné materiály SSE a.s.



Graf 3.2 Veková štruktúra zamestnancov v percentách.

Zdroj: Interné materiály SSE a.s.

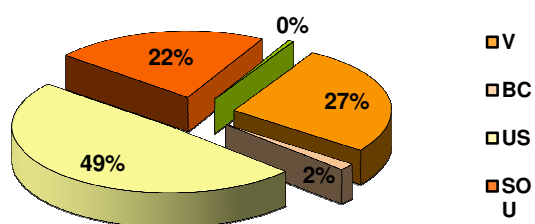
Z tabuľky a grafu vidno, že najviac zamestnancov je vo veku 40 – 49 rokov. Priemerný vek zamestnancov je 43,4 rokov. Najmenej zamestnancov je vo veku 60 rokov a viac.

V nasledujúcej tabuľke Tab. 3.3 je uvedená vzdelanostná štruktúra zamestnancov a jej grafické spracovanie v grafe 3.3

Vzdelanie zamestnancov		skupina SSE a.s.	z toho			
			SSE a.s.	SSE-D	SSE-M	EEM
V	Vysokoškolské	469	335	83	13	38
BC	Bakalárske	29	21	4	0	4
US	Úplne stredné (s maturitou)	856	516	75	136	129
SO U	Stredné odborné učilište	382	224	1	64	93
Z	Základné	9	3	0	0	6
Celkom skupina SSE a.s.		1 745	1 099	163	213	270

Tab 3.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2012

Zdroj: Interné materiály SSE a.s.



Graf 3.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov SSE a.s. v percentách.

Zdroj: Interné materiály SSE a.s.

4. Analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii

Táto kapitola je zameraná na analýzu systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v Stredoslovenskej energetike. Potreby vzdelávania zamestnancov rieši SSE a.s. individuálne pri zamestnancoch na rôznych úrovniach riadenia. Všetci zamestnanci SSE a.s. absolvujú odborné školenia povinné zo zákona. Niektorí zamestnanci majú plán osobného rozvoja. Zamestnanci, ktorí majú plán osobného rozvoja plánujú svoje vzdelávanie a dohadujú si vzdelávacie aktivity a školenia so svojím priamym nadriadeným. Realizácia vzdelávania v SSE a.s. prebieha formou externých ale aj interných školení. Školenia zamerané v určitých oblastiach ako napríklad informačné technológie, jazykové kurzy, kurzy daní a účtovníctva, odborné školenia a vzdelávania v oblasti ľudských zdrojov zabezpečujú externé inštitúcie. V organizácii sa taktiež používa koučing alebo mentoring, ktorý zabezpečujú interní pracovníci SSE a.s. Hodnotenie vzdelávacích aktivít prebieha formou dotazníku po absolvovanom školení.

4.1 Realizácia vzdelávacích akcií v SSE

Vzdelávanie zamestnancov skupiny SSE a.s. zabezpečuje SSE, a.s. odbor rozvoj a odmeňovanie v súlade s plánom vzdelávania zamestnancov skupiny SSE. Realizácii vzdelávacích akcií predchádza:

- rozhodnutie vedenia spoločnosti o potrebe konkrétneho vzdelávania,
- rozhodnutie vedúceho zamestnanca o potrebe vzdelávania v súlade s legislatívou a o potrebe opakovacích školení,
- rozhodnutie vedúceho zamestnanca o potrebe konkrétneho vzdelávania, ktoré je v súlade so schválenými finančnými prostriedkami v aplikácii Plán vzdelávania na Intranete (požiadavka na zabezpečenie vzdelávania musí byť podpísaná nadriadeným zamestnanca, ktorý školenie absolvuje a zaslaná na odbor Rozvoj a odmeňovanie, SSE, a.s.).

4.2 Zvyšovanie kvalifikácie zamestnanca

Zvyšovanie kvalifikácie zamestnanca doplnenie stredoškolského, vysokoškolského prvého, druhého, resp. tretieho stupňa je možné realizovať bez poskytnutia výhod od zamestnávateľa. Zvyšovanie kvalifikácie bez poskytnutia výhod od zamestnávateľa znamená, že zamestnanec si náklady spojené so zvýšením kvalifikácie hradí sám a zvýšenie kvalifikácie sa realizuje mimo fond pracovného času. Čerpanie dovolenky a neplateného voľna si

zamestnanec čerpá v zmysle Zákonníka práce. Ak to prevádzka pracoviska dovoľuje, zamestnávateľ vychádza v ústrety zamestnancom, ktorí chcú čerpať neplatené voľno za účelom zvyšovania kvalifikácie.

V prípade záujmu zamestnanca o zvýšenie kvalifikácie získaním vzdelania vyššieho stupňa stredoškolského, vysokoškolského prvého, druhého, resp. tretieho stupňa je možné zvážiť úhradu nákladov spojených so štúdiom (bez nákladov na cestovné, ubytovanie a študijné pomôcky) zamestnávateľom pri súčasnom splnení nasledovných podmienok:

- zamestnanec musí mať schválenú žiadosť o preplatenie nákladov spojených so zvyšovaním kvalifikácie, a poskytovania pracovného voľna s náhradou mzdy,
- uzatvorenie písomnej dohody o zvýšení kvalifikácie a zotrvávaní v pracovnom pomere (bez nákladov na cestovné, ubytovanie a študijné pomôcky) (ďalej len „žiadosť“)

4.2.1 Žiadosť o preplatenie nákladov spojených so zvyšovaným kvalifikácie

Žiadosť je potrebné predložiť pred začiatkom štúdia riaditeľovi divízie v SSE a.s. prípadne generálnemu riaditeľovi v dcérskych spoločnostiach, ktorý v spolupráci so sekciou Ľudské zdroje, SSE a.s. zváži, prípadné schválenie žiadosti. Žiadosť príloha č.1

Pri rozhodovaní o schválení, či neschválení žiadosti zamestnanca sa prihliadne predovšetkým na:

- súčasné pracovné zaradenie, prípadný kariérny plán u konkrétneho zamestnanca a potreby zamestnávateľa,
- výber vzdelávacej inštitúcie a študijného odboru,
- výber formy štúdia,
- iné ďalšie dôležité aspekty.

4.2.2 Uzatvorenie písomnej dohody o zvýšení kvalifikácie a zotrvaní v pracovnom pomere

Uzatvorenie písomnej dohody o zvýšení kvalifikácie a zotrvaní v pracovnom pomere (ďalej len „dohoda“) medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Obsahom dohody je predovšetkým:

- doba, počas ktorej sa zamestnanec zaväzuje zotrvať v pracovnom pomere u zamestnávateľa bude presne definovaná v dohode a bude zohľadňovať alikvotný

pomer konkrétnych poskytnutých výhod zamestnávateľom, ako i dobu, počas ktorej sú priamo poskytované a začne plynúť odo dňa nasledujúceho po úspešnom ukončení vzdelávania,

- povinnosť zamestnanca v prípade, ak zamestnanec úspešne neukončí schválené vzdelávanie a teda sa nepreukáže dokladom o úspešnom absolvovaní schváleného vzdelávania maturitné vysvedčenie, vysvedčenie o štátnej skúške a diplom, je zamestnanec povinný uhradiť zamestnávateľovi všetky náklady, ktoré zamestnávateľ vynaložil v súvislosti so schváleným zvýšením kvalifikácie,
- povinnosť zamestnanca, ak nesplní svoj záväzok zotrvať v pracovnom pomere u zamestnávateľa po dohodnutú dobu, uhradiť 3/4 z celkovej sumy vynaložených nákladov, ktoré zamestnávateľ vynaložil v súvislosti so schváleným zvýšením kvalifikácie,
- zamestnancovi budú schválené iba náklady spojené so vzdelávaním,
- podmienky, za ktorých budú náklady spojené so štúdiom zamestnancovi preplatené:
 - počas trvania zvyšovania kvalifikácie na základe predloženia polročného, resp. koncoročného vysvedčenia pri všetkých formách stredoškolského vzdelania a výkazom o štúdiu (indexom) s vyznačením zápisu do nasledujúceho semestra pri prvom, druhom a treťom stupni vysokoškolského štúdia a následne dokladom o úspešnom absolvovaní schváleného vzdelávania maturitné vysvedčenie, vysvedčenie o štátnej skúške a diplom,
 - zamestnanec (pokiaľ je to v dohode uvedené), v rámci schváleného študijného odboru vypracuje a predloží sekcii Ľudské zdroje, SSE a.s. 1 odbornú prácu (podľa možnosti študijného odboru sa môže jednať o polročnú, ročníkovú, semestrálnu, diplomovú prácu), ktorá môže byť s písomným súhlasom zamestnanca evidovaná na sekcii Ľudské zdroje, SSE a.s. a použitá pre potreby zamestnávateľa. Práca by mala rešpektovať možnosti schváleného študijného odboru a zároveň by mala byť zameraná na aktivity, oblasť a činnosť skupiny SSE a.s.
- všetky právne situácie a záležitosti neuvedené v tejto smernici budú bližšie špecifikované v dohode, prípadne sa riadia ustanoveniami Zákonníka práce SR v platnom znení.

4.3 Zvyšovanie kvalifikácie vytipovaných zamestnancov pre potreby zamestnávateľa

V SSE a.s. dochádza ku zvyšovaniu kvalifikácie vytipovaných zamestnancov pre potreby zamestnávateľa za určitých podmienok a to:

- výber vzdelávacej inštitúcie,
- študijného odboru,
- formy štúdia,
- následný výber konkrétneho zamestnanca s prihliadnutím na súčasné pracovné zaradenie s dôrazom na potreby a zámery zamestnávateľa,

V prípade, že sa zamestnanec zúčastní vzdelávacej aktivity, ktorej náklady na školenie presahujú sumu 3.319,39 € bez DPH vrátane, bude v súlade so Zákonníkom práce SR medzi zamestnancom a zamestnávateľom uzavretá Dohoda o prehľbovaní kvalifikácie a náhradách, v ktorej sa zamestnanec zaviazá zotrvať u zamestnávateľa po dobu troch rokov po ukončení odborného vzdelávania alebo uhradiť náklady spojené s odborným vzdelávaním vo výške 3/4 z celkovej sumy vynaložených nákladov.

4.4 Oblasti vzdelávania v SSE a.s.

Organizácia SSE a.s. aktívne podporuje ako kariérny rozvoj, tak vzdelávanie svojich zamestnancov. K 1. decembru 2012 preškolili finančné prostriedky v objeme 737 748 € a zrealizovali 1547 vzdelávacích aktivít. Vzdelanostná úroveň zamestnancov SSE a.s. sa má zvýšiť prostredníctvom projektov, ktoré začala spoločnosť realizovať v júli 2010. Hlavnými plánovanými aktivitami v rámci projektu vzdelávanie zamestnancov SSE a.s. k zvýšeniu ich adaptability na trhu práce sú školenia zamestnancov v oblastiach ako sú jazykové vzdelávanie, manažérske zručnosti, odborné školenia, vzdelávanie v oblasti informačno-komunikačných technológií, vzdelávanie v oblasti daní a účtovníctva a vzdelávanie v oblasti ľudských zdrojov. Projekty sa realizujú vďaka podpore z Európskeho sociálneho fondu(ESF) v rámci operačného programu Zamestnanosť a sociálna inklúzia. Celkové oprávnené výdavky na realizáciu aktivít projektu SSE predstavuje 2,098 milióna eur, z toho je poskytnutá výška nenávratného finančného príspevku 1,038 milióna eur. [22] [24]

4.4.1 Vzdelávanie povinné zo zákona

Vedenie SSE a.s. poskytuje svojím zamestnancom školenia povinné zo zákona. Sú to školenia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP), požiarnej ochrany, odborná spôsobilosť v elektrotechnike §21-23, odborná spôsobilosť v elektrotechnike §24, obsluha montážnych plošín a zdvíhacích zariadení, obsluha propán butánových fliaš, viazači bremien, práce vo výškach, vodiči referentských vozidiel, práce pod napätím.

4.4.2 Manažérske vzdelávanie

Organizácia SSE a.s. má navrhnutú vlastnú koncepciu vzdelávania manažérov. Koncepcia je založená na vytipovaných zamestnancoch tzv. nástupcov, ktorý sú v súčasnosti školení a pripravovaní na manažérske pozície. Popri svojich vzdelávacích aktivitách absolvujú aj školenia manažérov. Takto SSE a.s. pripravuje svojich zamestnancov na budúce manažérske pozície.

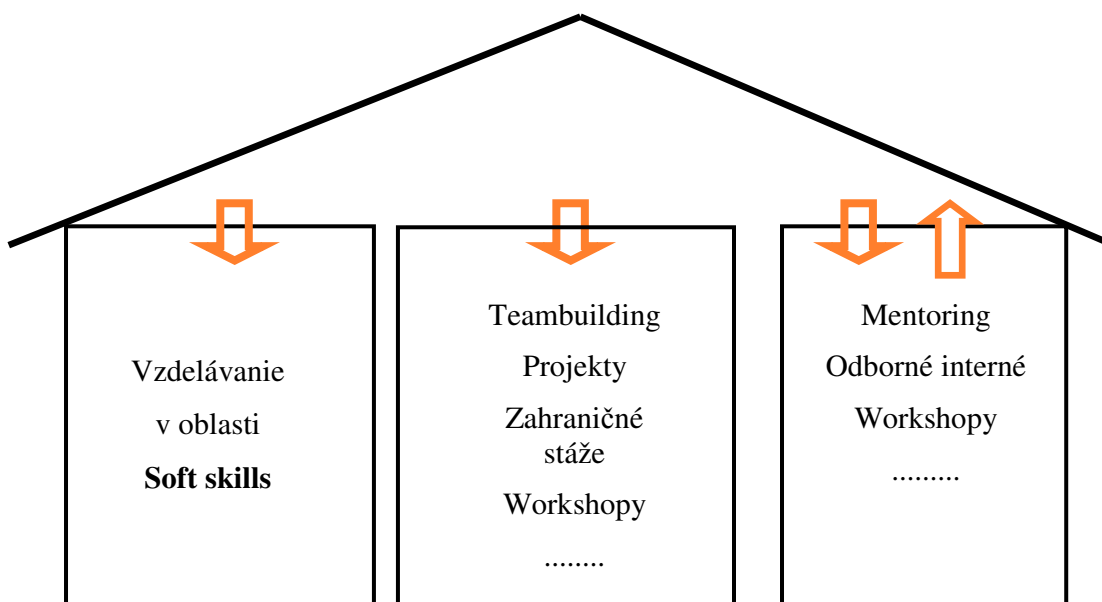
Rozvoj a vzdelávanie nástupcov manažérov je nosnou časťou projektu. Ide o zabezpečenie škály vzdelávania, tréningov a ďalších rozvojových aktivít pre nástupcov, ktoré sú:

- včlenené do pracovného procesu za použitých metód ako sú mentoring, koučing, stáže, workshopy, rotácia,
- mimo pracovného procesu a to školenia, semináre, kurzy.

Všetky rozvojové a vzdelávacie aktivity, ktoré sú v rámci programu sú zamerané na prípravu zamestnanca, aby sa rozvíjali jeho vedomosti, zručnosti a schopnosti potrebné na inú manažérsku pozíciu.

Fáza rozvoja a vzdelávania nástupcov - manažérov v projekte je 24 mesiacov.

Obr. 4.1: Rozvojový individuálny plán nástupcov



Zdroj: interné materiály SSE a.s.

Vzdelávanie v oblasti soft - skills

Ide o ucelený tréningový program s cieľným posunom v rámci definovaných kompetencií manažérskeho kompetenčného modelu nastavený podľa individuálnych potrieb zamestnanca. Na základe výsledkov Development centra je každému zamestnancovi navrhnutý „Rozvojový individuálny plán v oblasti soft skills“, kde sú rozpracované konkrétne kroky, ktoré je potrebné realizovať pre jeho ďalší rozvoj v doporučených oblastiach.

Obr. 4.2: Koncept vzdelávania v oblasti soft skills



Zdroj : interné materiály SSE a.s.

Odborná príprava nástupcov – manažérov

Odborná príprava zamestnancov je smerovaná na oblasti, pre ktoré je zamestnanec nominovaný ako nástupca.

Odborná príprava nástupcov sa skladá z:

- účasti na kľúčových projektoch spoločnosti,
- odborných interných workshopov,
- prezentácií, ktoré bude vedené internými zamestnancami a nástupcami za účasti riaditeľov divízií a dcérskych spoločností,
- teambuildingových aktivít pre celú skupinu nástupcov,
- rotácie v rámci skupiny SSE,
- zahraničnej stáže v rámci skupiny EDF.

Nastavenie a výber odborných príprav je konzultovaný, schválený a realizovaný v spolupráci s riaditeľom divízie, kde pracuje nominovaný zamestnanec. Každému nástupcovi je pridelený na odbornú prípravu individuálny finančný balík v rámci plánu vzdelávania .

Vyhodnotenie realizovaných krokov, ich úspešnosti a efektivity

Záverečnou fázou projektu je zhodnotenie úspešnosti a efektivity jednotlivých krokov podniknutých počas celého projektu = počet pozícií obsadených z interných zdrojov. Úspešnosť rozvoja po absolvovaní vzdelávania v oblasti soft skills = dosiahnutie potrebnej úrovne v jednotlivých kompetenciách Manažérskeho kompetenčného modulu preveríme opäť v Development centre.

4.4.3 Oceňovanie spoločnosti pre finančných manažérov

Cieľom seminára je oboznámiť účastníkov so základmi hodnotového oceňovania podniku a naučiť ich niektoré praktické metódy ohodnocovania majetku firmy formou riešenia praktických príkladov.

Obsah prednášky:

- úvod – súčasné svetové trendy v rozvoji firmy, dynamika svetového vývoja nehnuteľností, súčasná slovenská legislatíva, ktorá sa zaoberá ohodnocovaním majetku firiem,
- investičný proces podniku, vzťahy daňových a účtovných odpisov; vplyv inflácie na investičné rozhodovanie; vplyv odpisov na investovanie a daňové zaťaženie, reštrukturalizácia a reinžiniering spoločnosti.
- Metódy stanovenia všeobecnej hodnoty podniku:
 - majetková a likvidačná metóda – budovy, pozemky, stroje a zariadenia, zásoby, pohľadávky; komplexný príklad,
 - podnikateľská metóda – výpočet úrokovej miery, výpočet trvalo udržateľnej miery rastu, stanovenie nákladov spojených s využitím požičaného kapitálu, výpočet vlastného kapitálu a beta koeficientu, stanovenie trvalo odčerpateľných zdrojov, komplexný príklad,
 - stanovenie všeobecnej hodnoty nehmotného majetku – ochranná známka, know-how,
 - kombinovaná metóda – stanovenie váh.

4.4.4 Controlling

Program kurzu controlling, alebo rozvoj myslenia riadiacich pracovníkov a pracovníkov kontroly zamerané na predvídanie je zameraný na časť cieľového manažmentu - predvídanie. Zámerom programu kurzu je uvedenie si dôležitosti predvídania možných dôsledkov vzťahov, rozhodovania, pracovných postupov vo vzťahu k výsledkom a kontrole ako časti controllingu, systematičnosti tohoto procesu a efektivity každej riadiacej činnosti. Dôležitou, možno povedať nosnou časťou kurzu je metodika pozitívneho myslenia spojeného s motivačnými faktormi. Súčasťou kurzu sú i metódy vlastného sebapoznávania a pozitívneho prístupu k spolupracovníkom a podriadeným nielen v oblasti pracovnej, ale i v oblasti mimopracovných vzťahov. Hlavným zámerom výcviku je uvedenie si, že existujú vzájomne zladené, pevné cykly controllingu. Tieto je treba vidieť ako neustálu inventarizáciu celého výrobného a riadiaceho procesu.

4.4.5 Kurz financie a účtovníctvo

Seminár učí spoľahlivo čítať základné štatutárne finančné výkazy, analyzovať ich obsah a porozumieť ich vzájomným súvislostiam. Je vedený prakticky a zrozumiteľne aby práve manažéri či podnikatelia bez ekonomického vzdelania alebo dlhoročných finančných skúseností mohli zastávať úlohy vyžadujúce zvládanie základov financií a účtovníctva.

4.4.6 Vzdelávanie v oblasti informačno-komunikačných technológií

Zamestnanci SSE a.s. absolvujú vzdelávanie v oblasti informačno-komunikačných technológií. Firma SSE a.s. si uvedomuje, že informačno-komunikačné technológie vo svete stále napredujú a vyvíjajú sa a preto je dôležité neustále vzdelávať svojich zamestnancov v tejto oblasti. Zamestnanci, ktorí absolvujú toto školenie získavajú a zdokonaľujú svoje poznatky v oblasti IKT, aby robili svoju prácu efektívnejšie. Školenie je formou prednášky, ktorú vedie špecialista v oblasti IKT. Po prednáške si zamestnanci skúšajú novo nadobudnuté poznatky v praxi na počítačoch. Špecialista sa im venuje, odpovedá na prípadne otázky a pomáha zamestnancom s nejasnosťami.

4.4.7 Investičný a finančný controlling

Cieľom vzdelávania v oblasti investičného controllingu je naučiť zamestnancov systematické plánovanie, kontrolu a riadenie investícií a ich rentability. Úlohou investičného controllingu je zaistenie likvidity a určenie krátkodobej a dlhodobej potreby kapitálu.

Podstatnou súčasťou finančného controllingu je tiež zaistenie efektívnosti prostriedkov, ktoré sú k tomuto účelu k dispozícii.

Obsah prednášky:

- investície - kategórie projektov, priebeh investičného procesu, formy financovania,
- účtovnícke informácie - informačné systémy, majetok, zdroje, náklady, výnosy, zisk, ocenenie investičného majetku,
- metódy hodnotenia návratnosti investícií (NPV, doba návratnosti),
- príklady - plánovania, kontrola a riadenie investícií a ich rentability,
- začlenenie operatívneho finančného manažmentu do konceptu controllingu,
- zavedenie finančnej terminológie.

4.4.8 Školenie cenárov a rozpočtárov

Štúdium poskytne špeciálne informácie, znalosti a zručnosť v oblasti cien a cenotvorby. Cieľom štúdia je poskytnúť záujemcom poznatky z platných predpisov súvisiacich s rozpočtovaním a kalkulovaním cien. Súčasťou štúdia je prehlbovanie a inovácia vedomostí, poznatkov a znalostí získaných v priebehu predchádzajúceho štúdia a odbornej praxe. Absolvovanie školenia výrazne zlepši odborné vedomostné penzum špecialistov na ceny.

4.4.9 Jazykové vzdelávanie

SSE a.s. ponúka svojim zamestnancom možnosť jazykového vzdelávania popri zamestnaní. Zamestnanci môžu navštevovať Ústav Celoživotného vzdelávania Žilinskej Univerzity. Celoživotné vzdelávanie Žilinskej Univerzity ponúka firmám ako je SSE a.s. pre svojich zamestnancov vzdelávací program, ktorý sa volá Univerzitná škola jazykov. Zamestnanci tu majú možnosť navštevovať kurzy anglického jazyka, konkrétne môžu navštevovať 3 firemné kurzy všeobecnej a obchodnej angličtiny, ktoré vyučujú profesionálni lektori, ktorí majú bohaté skúsenosti s výučbou jazykov pre dospelých pracovne vyťažенých ľudí. Výučba je zabezpečená v priestoroch spoločností alebo v priestoroch Ústavu Celoživotného vzdelávania. [20]

4.4.10 Vzdelávanie v oblasti ľudských zdrojov

Školenia sú koncipované na základe identifikácie a analýzy rozvojových a tréningových potrieb pracovníkov. Sú zážitkové a interaktívne s prevahou tréningových aktivít, riešením modelových situácií, prípadových štúdií, praktickým nácvikom konkrétnych

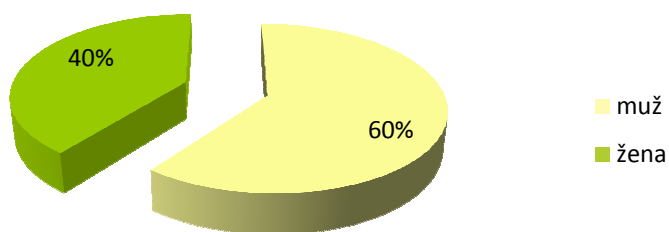
manažérskych, sociálnych a obchodných zručností. Zamestnanci sa zdokonaľujú v rozvoji manažérskych zručností, sociálnych zručností a obchodných zručností. Cieľom je, aby si zamestnanci osvojili schopnosti v oblasti vedenia ľudí, tímovú spoluprácu, efektívne rozhodovanie a riešenie konfliktov, time management, asertívne správanie, riešenie konfliktov, rozhodovacie procesy a obchodné rokovania.[23]

4.5 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

Táto časť podkapitoly je zameraná na vyhodnotenie dotazníkového prieskumu. Dotazník má 24 otázok, 23 otázok je uzavretých s možnosťou výberu odpovedí a posledná otázka je otvorená. Dotazník je zameraný na analýzu súčasného stavu systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii SSE a.s. Dotazníkový prieskum sa uskutočnil v Stredoslovenskej energetike v oblasti distribúcie. V tejto oblasti pracuje 163 zamestnancov. Všetkým zamestnancom bol poslaný elektronický dotazník. Z toho 96 respondentov poslalo vyplnený dotazník naspäť. Návratnosť dotazníku je 58,9%. Následne sú uvedené vyhodnotenia jednotlivých otázok spolu s grafickým spracovaným.

1. Otázka: Pohlavie muž x žena

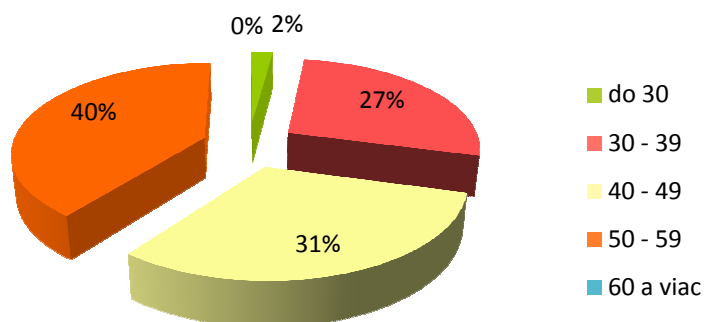
Graf 4.1: Rozdelenie uchádzačov dotazníkového prieskumu podľa pohlavia.



Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 60% mužov a 40% žien.

2. Otázka: Koľko máte rokov?

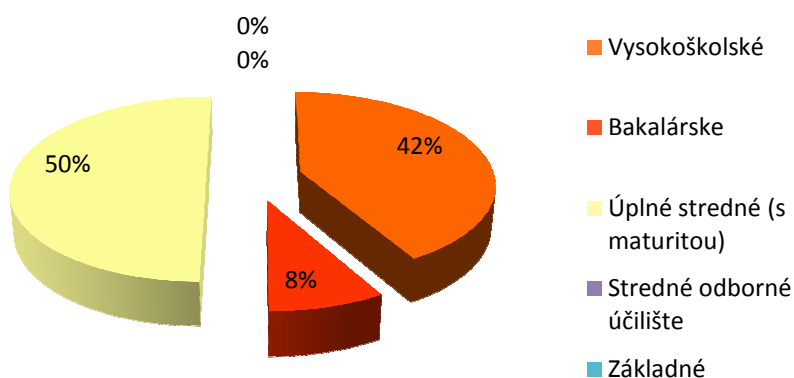
Graf 4.2: Veková štruktúra účastníkov dotazníkového prieskumu.



Z celkového počtu respondentov je najviac v kategórii vo veku 50 až 59 rokov a to 40 % respondentov, 31% zamestnancov je v kategórii od 40 do 49 rokov, vo vekovej kategórii od 30 do 39 rokov je 27% zamestnancov a 2% opýtaných respondentov má menej ako 30 rokov. Nikto zo zúčastnených v dotazníkovom prieskume nemal 60 a viac rokov.

3. Otázka: Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Graf 4.3: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov.

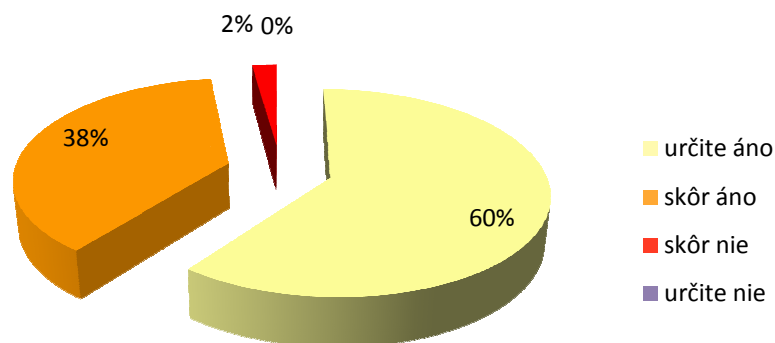


Z celkového počtu respondentov zúčastnených na dotazníkovom prieskume má 42% vysokoškolské vzdelanie, 8% zamestnancov má bakalárske vzdelanie a 50% zamestnancov

má úplné stredné s maturitou. Nikto zo zamestnancov, ktorý sa podieľali na dotazníkovom prieskume nemá stredné odborné učilište a základné vzdelanie.

4. Otázka: Viete akým spôsobom funguje vzdelávací systém a rozvoj v SSE a.s.

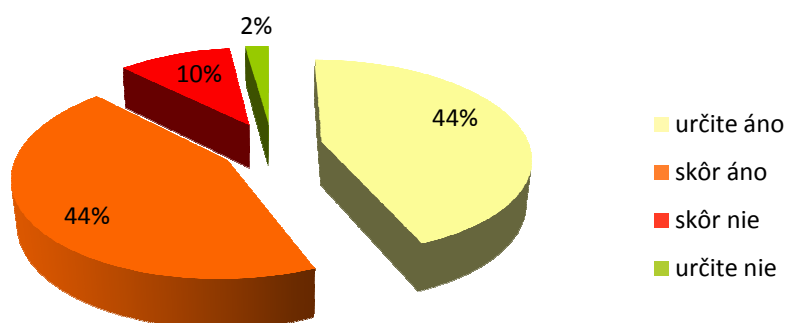
Graf 4.4: Znalosť zamestnancov vzdelávacieho systému a rozvoja v SSE a.s.



Z prieskumu je zrejmé, že väčšia časť zamestnancov pozná vzdelávací systém a rozvoj v SSE a.s. 60% respondentov odpovedalo určite áno a 38% odpovedalo skôr áno. Len 2% zamestnancov na túto otázku odpovedalo skôr nie.

5. Otázka: Sú Vám poskytované dostatočné informácie na pracovisku o možnostiach vzdelávania a rozvoja?

Graf 4.5: Informovanosť zamestnancov na pracovisku o možnostiach vzdelávania a rozvoja v SSE a.s.

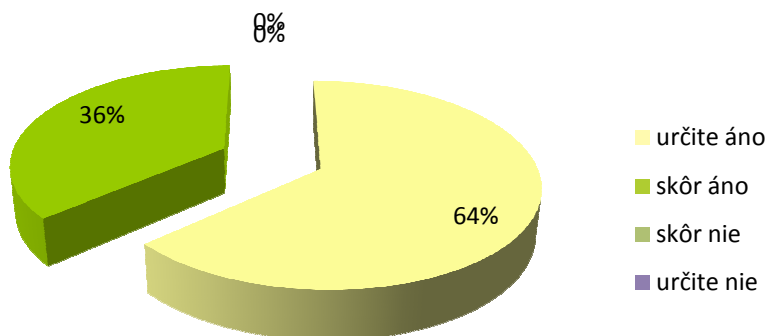


Prieskum ukázal, že informovanosť o možnostiach vzdelávania a rozvoja je na pracovisku na dobrej úrovni pretože 44% zamestnancov odpovedalo na túto otázku určite áno

a 44% zamestnancov odpovedalo na túto otázku skôr áno. Len 10% z opýtaných odpovedalo na túto otázku skôr nie.

6. Otázka: Využívate poznatky získané zo školení vo svojej práci?

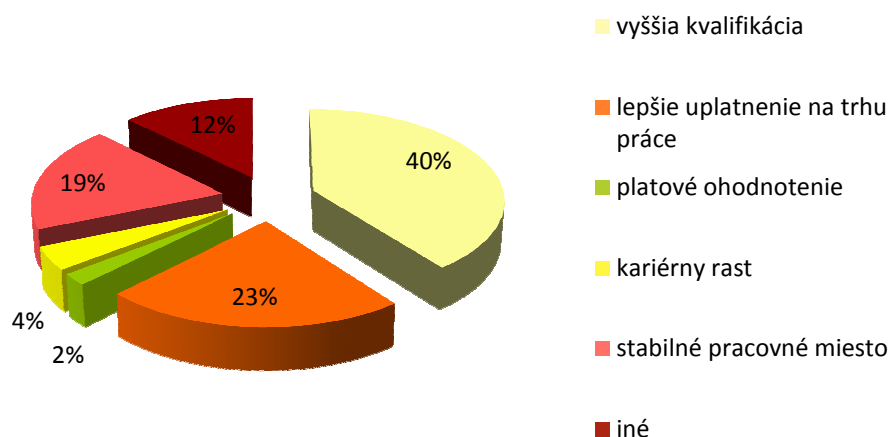
Graf 4.6: Použitie získaných poznatkov zo školení v práci.



V prípade tejto otázky všetci zamestnanci odpovedali áno. Určite využívajú novo získané poznatky vo svojej práci 64% opýtaných a zvyšných 36% opýtaných odpovedalo na túto otázku skôr áno. Nikto z opýtaných neodpovedal nie.

7. Otázka: Čo Vás motivuje na tom, aby ste sa zúčastnili školenia?

Graf 4.7: Motivácia zamestnancov zúčastniť sa na školeniach.

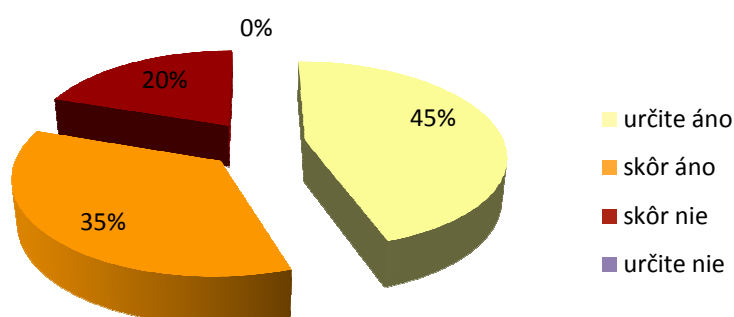


Až 40% zamestnancov odpovedalo, že motiváciou pre nich zúčastňovať sa školení je vyššia kvalifikácia, 23% zamestnancov navštevujú školenia pre lepšie uplatnenie na trhu

práce, 19% zamestnancov cíti po školení stabilné pracovné miesto, 4% zamestnancov motivuje kariérny rast, 2% platové ohodnotenie a 12% opýtaných odpovedalo, že ich motiváciou je prehĺbenie si vedomostí, lepší prehľad v oblasti, v ktorej pracuje, viac vedomostí, rozšírenie obzoru, zmeny a nové veci v obore, pri konferenciách a seminároch získanie nových poznatkov a u iných vzdelávacích aktivít zvýšenie kvalifikácie.

8. Otázka: Konzultujete so svojím nadriadeným Vaše potreby vzdelávania a rozvoja?

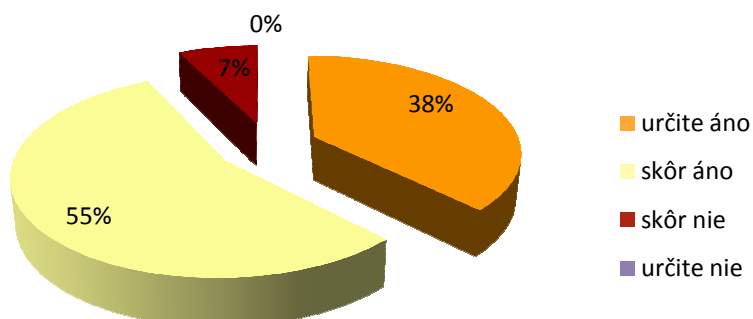
Graf 4.8: Konzultovanie potreby vzdelávania s nadriadeným.



Z grafu vyplýva, že 45% opýtaných zamestnancov konzultuje so svojím nadriadeným vlastné potreby vzdelávania, 35% skôr áno a 20% zamestnancov skôr nie. Nikto neodpovedal určite nie.

9. Otázka: Vyhovujú Vám školenia a vzdelávacie aktivity, ktoré absolvujete?

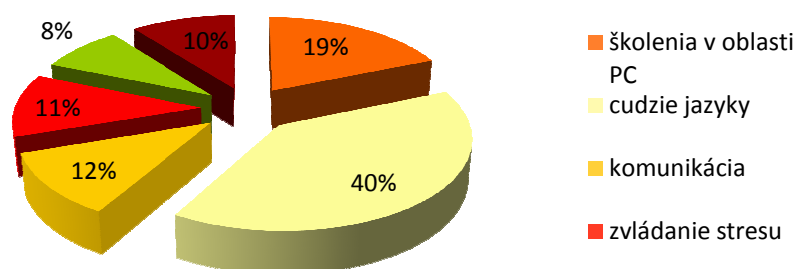
Graf 4.9: Preferovanie absolvovaných školení a vzdelávacích aktivít zamestnancami.



Opýtaný na túto otázku odpovedali viac menej kladne. Z grafu je možné vidieť, že určite vyhovujú školenia a vzdelávacie aktivity 38% opýtaných a 55% opýtaných odpovedali na túto otázku skôr áno. Len 7% zo všetkých opýtaných odpovedali skôr nie.

10. Otázka: Ak by ste mohli aké iné školenia by ste absolvovali?

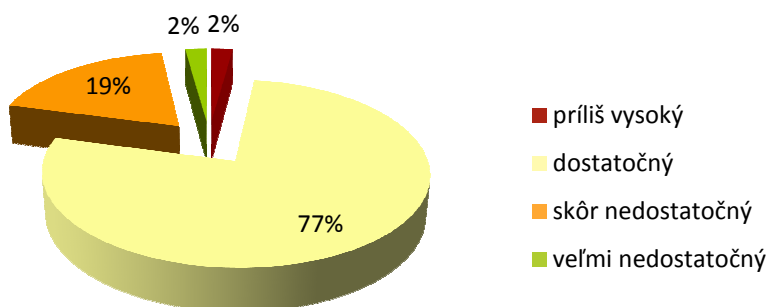
Graf 4.10: Voľba školení a vzdelávacích aktivít zamestnancami



Prieskum ukázal, že 40% respondentov by chcelo navštevovať kurzy zamerané na cudzie jazyky, 19% by ocenilo školenia v oblasti PC, 12% respondentov chce školenia v oblasti komunikácie, 11% opýtaných zvládanie stresu, 8% chce školenia zamerané na prácu v tíme a zvyšných 10% chce viac odborných školení, školenia zamerané na mäkké zručnosti.

11. Otázka: Ako by ste ohodnotili počet školení, ktorých sa zúčastňujete?

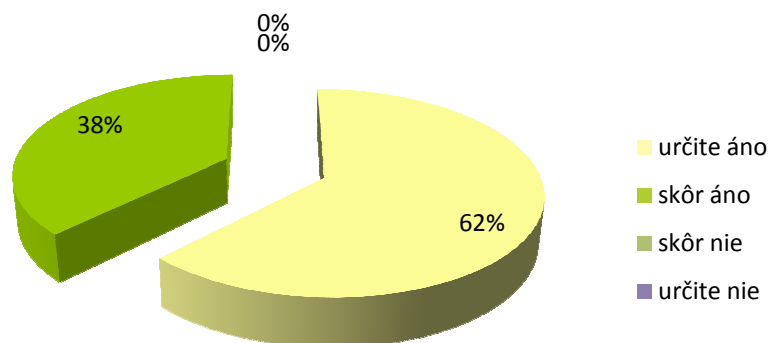
Graf 4.11: Počet školení, ktorých sa zamestnanci zúčastňujú.



Dotazníkový prieskumu ukázal, že 77% respondentov si myslí, že počet školení, ktoré absolvujú sú dostatočné, 19% si myslí, že tento počet je skôr nedostatočný a 2% si na jednej strane myslí, že počet školení je príliš vysoký a na strane druhej, že je veľmi nedostatočný.

12. Otázka: Myslíte si, že školenia ktoré ste absolvovali boli pre Vás prínosom a celkovo pre organizáciu SSE a.s.?

Graf 4.12: Prínos školení pre zamestnancov a organizáciu SSE a.s.

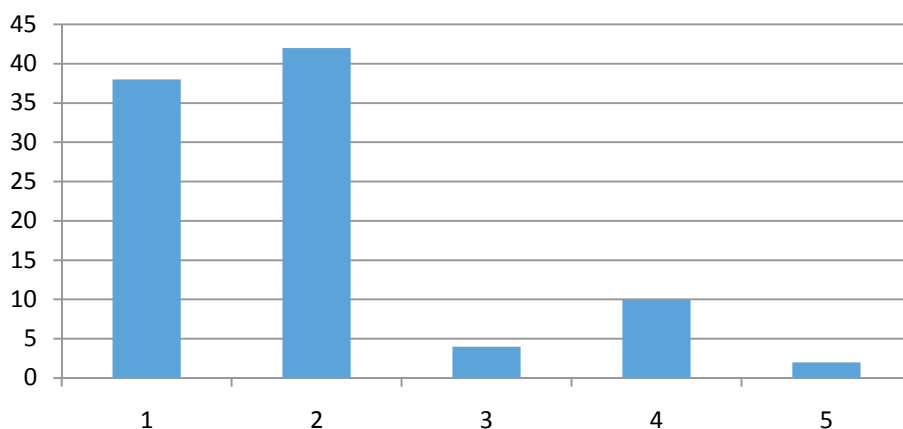


V tomto prípade sa všetci účastníci prieskumu zhodli, že školenia mali pre nich význam a aj pre organizáciu SSE a.s. 62% odpovedalo určite áno a 38% odpovedalo skôr áno.

13. Otázka: Ako hodnotíte kvalitu školení a vzdelávacích aktivít, ktoré ste absolvovali?

a) pripravenosť, kvalifikácia školiteľ'a

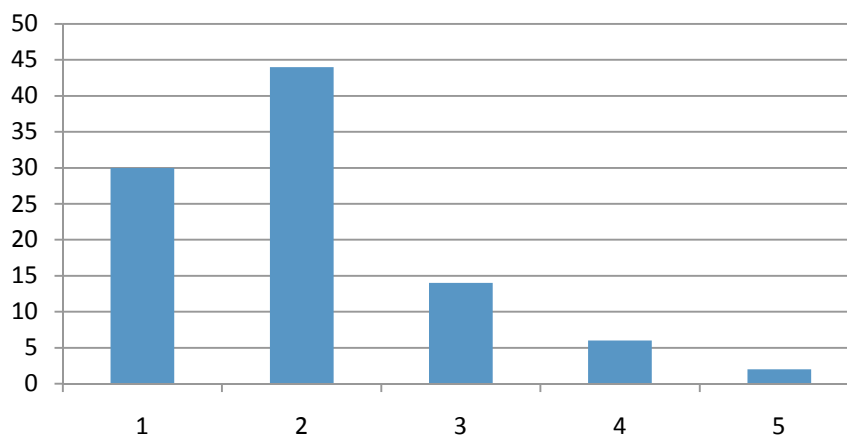
Graf 4.13: Pripravenosť, kvalifikácia školiteľ'a.



Zo všetkých 96 zúčastnených zamestnancov na prieskume 38 zamestnancov ohodnotilo pripravenosť a kvalifikáciu školiť a známku 1, 42 zamestnancov ohodnotilo školiť a známku 2, 4-ria respondenti známku 3, 10 – ti známku 4 a 2 známku 5.

b) dostatočné materiály

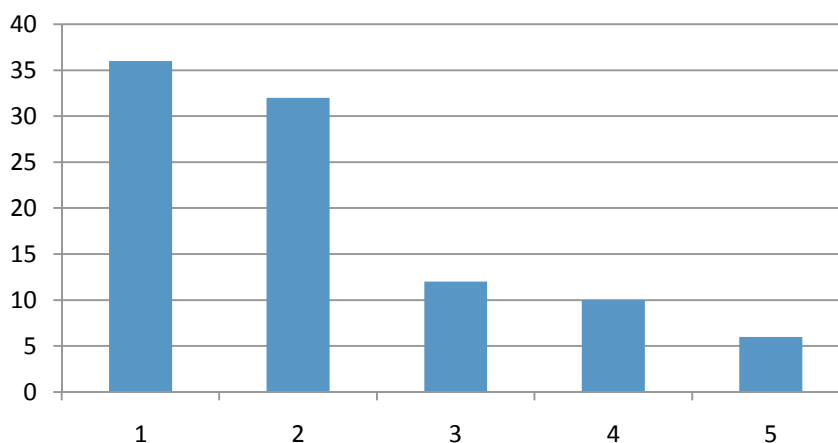
Graf 4.14: Dostatočné materiály.



Materiály, ktoré dostávajú zamestnanci na školeniach sú hodnotené viac menej pozitívne. 30 respondentov ich ohodnotilo známku 1 iným slovom výborné, 44 respondentov ich ohodnotilo známku 2, 14 zamestnancov ich ohodnotilo známku 3, 6 zamestnancov známku 4 a 2 zamestnanci známku 5.

c) priestory školenia

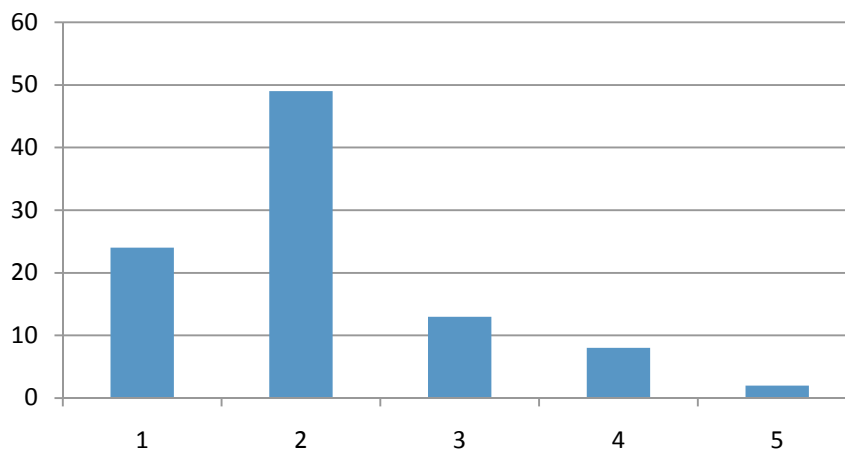
Graf 4.15: Priestory školenia.



Priestory školenia sú hodnotené viac pozitívne. Viac ako jedna tretina zo zamestnancov teda presne 36 ohodnotilo priestory známku 1, presne jedna tretina 32 zamestnancov ohodnotilo tieto priestory známku 2, 12 zamestnancov oznámkovali priestory školenia známku 3, 10-ti známku 4 a 6 zamestnancov známku 5.

d) dĺžka školenia

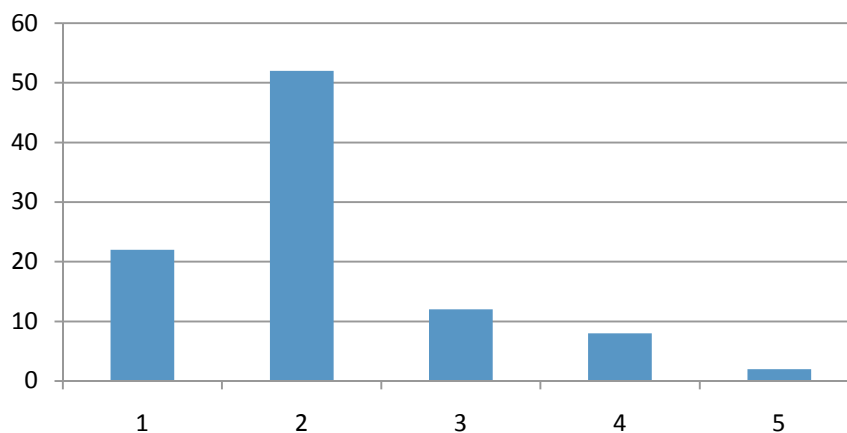
Graf 4.16: Dĺžka školenia.



Dĺžka školenia je hodnotená známku 1 u 22 zamestnancov, 49 zamestnancov hodnotilo dĺžku školenia známku 2, 13 zamestnancov známku 3, 8 zamestnancov známku 4 a 2 zamestnanci známku 5.

e) použité metódy

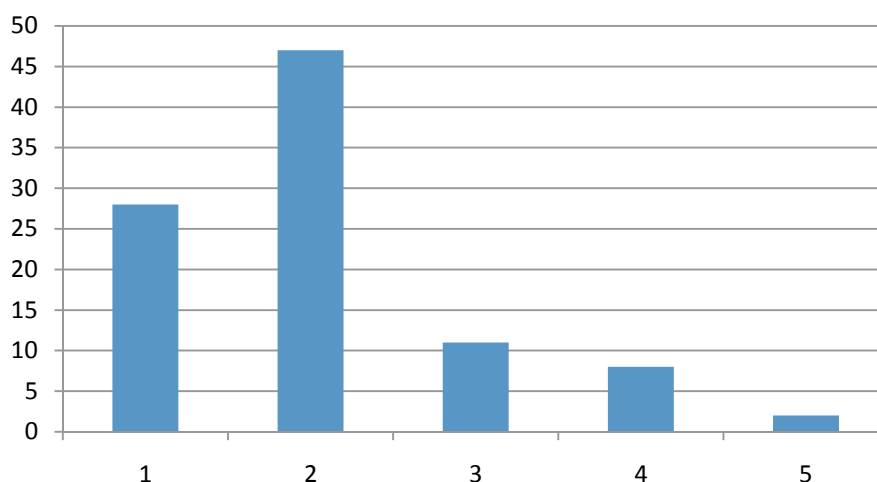
Graf 4.17: Použité metódy.



Používané metódy počas školení a vzdelávacích aktivít vyhovujú väčšine zamestnancov. 22 hodnotilo metódy známku 1, 52 zamestnancov známku 2, 12 zamestnancov známku 3, 8 zamestnancov známku 4 a len 2 zamestnanci ohodnotili použité metódy známku 5.

f) užitočnosť školenia

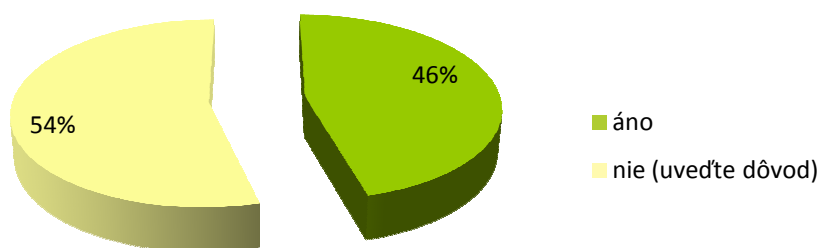
Graf 4.18: Užitočnosť školenia.



Prieskum ukázal, že zamestnanci považujú školenia za užitočné. Užitočnosť školenia ohodnotilo 28 zamestnancov známku 1, 47 zamestnancov známku 2, 11 zamestnancov známku 3, 8 zamestnancov známku 4 a len 2 zamestnanci známku 5.

14. Otázka: Využívate možnosť jazykových kurzov?

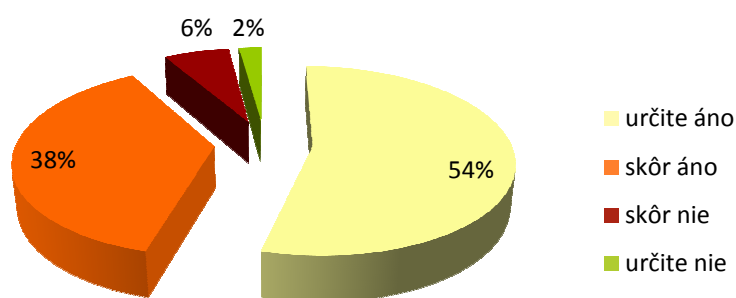
Graf 4.19: Využívanie jazykových kurzov.



Možnosť navštevovať jazykové kurzy, využíva 44 z opýtaných zamestnancov a 52 uviedlo, že ich nevyužíva. Ako dôvod prečo nevyužívajú tieto kurzy uvádzali zamestnanci, že nepotrebujú takéto kurzy k pracovnej pozícii, na ktorej pracujú, nebola im táto možnosť umožnená, nemajú peniaze na jazykové kurzy, požiadavka zamestnanca nebola akceptovaná z dôvodu pracovného zaradenia, neschválené finančné prostriedky, jeden zo zamestnancov si myslí, že v rámci minimalizovania nákladov sa pravdepodobne nepovažuje za potrebné, aby na jeho pracovnej pozícii bol rozvoj v takejto oblasti. Ako ďalšie dôvody uvádzali zaneprázdnenosť a pracovné vyťaženie a tým pádom nedostatok času na takúto aktivitu a v poslednom rade je uvedený dôvod nevedomosti o existencii takéhoto kurzu. Nevedomosť sa vyskytla len v 2 prípadoch.

15. Otázka: Viete o možnosti získania vyššieho vzdelania popri zamestnaní v SSE a.s.?

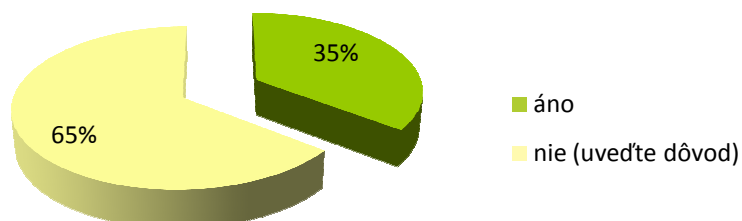
Graf 4.20: Vedomosť o možnosti získania vyššieho vzdelania popri zamestnaní v SSE a.s.



Informovanosť o možnostiach získania vyššieho vzdelania popri zamestnaní v SSE a.s. je na dobrej úrovni. V dotazníkovom prieskume 54% zamestnancov odpovedalo určite áno na túto otázku a 38% zamestnancov odpovedalo skôr áno. Odpoveď skôr nie označilo 6% z opýtaných a len 2% vôbec o tejto možnosti nevedia.

16. Otázka: Využili ste túto možnosť?

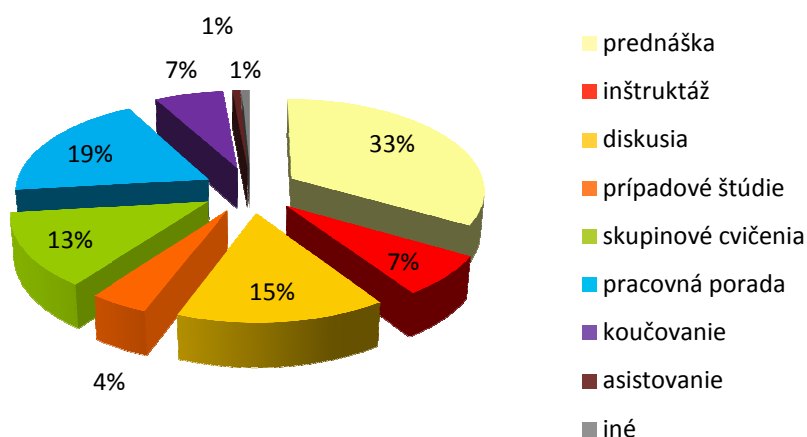
Graf 4.21: Využitie možnosti získania vzdelania popri zamestnaní.



Až 35% z opýtaných využíva alebo využilo túto možnosť a študovali popri zamestnaní a 65% túto možnosť nevyužilo. Zamestnanci uvádzali dôvody napríklad, že nemajú o vyššie vzdelanie záujem, nebola im táto možnosť ponúknutá, majú vyšší vek a preto nie je pre nich vyššie vzdelanie zaujímavé, nedovoľujú im to zdravotné dôvody a časová vyťaženosť.

17. Otázka: Aké metódy sa využívajú pri vzdelávacích aktivitách a rozvoji v SSE a.s.

Graf 4.22: Používané metódy pri vzdelávacích aktivitách a rozvoji v SSE a.s.

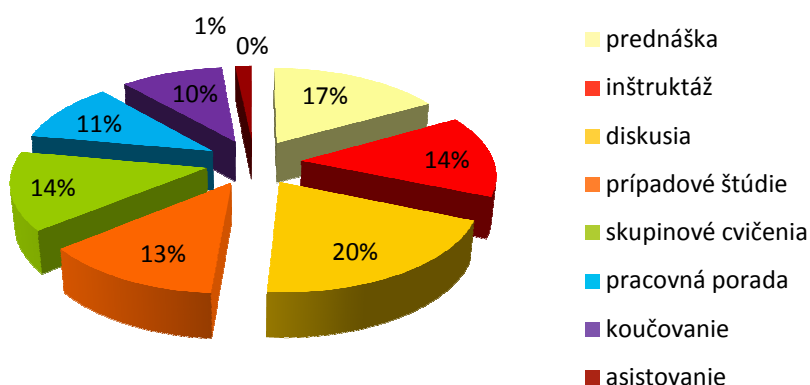


Zamestnanci mali možnosť pri tejto otázke označiť 3 metódy, ktoré sa najčastejšie využívajú pri vzdelávacích aktivitách a rozvoji. Najčastejšie používaná metóda je prednáška,

ktorú označilo až 33% zamestnancov, pracovná porada je druhá najpoužívanější metóda s 19%, ďalej nasleduje diskusia s 15%, skupinové cvičenia s 13%, inštruktáž a koučovanie so 7%, prípadové štúdie so 4% a asistovanie s 1%. 1% zamestnancov uvádzalo iné používané metódy, ktoré neboli ponúknuté v dotazníku

18. Otázka: Aké metódy preferujete Vy?

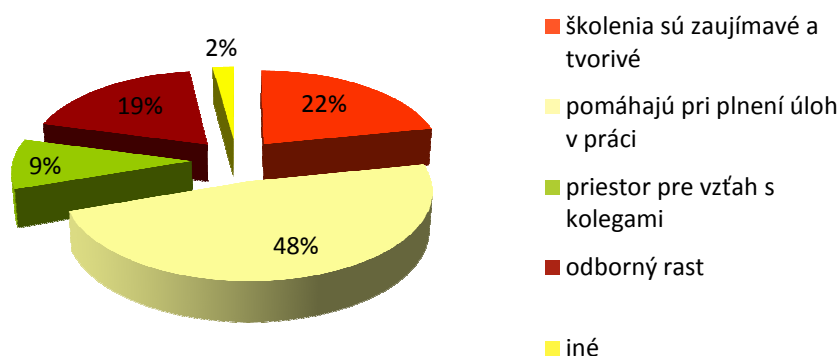
Graf 4.23: Preferencia metód zamestnancami.



Zo všetkých metód 20% zamestnancov preferuje diskusiu, 17% prednášku, 14 % inštruktáž a skupinové cvičenia, 13% zamestnancov preferuje prípadové štúdie, 11% pracovné porady, 10% koučovanie a 1% preferuje asistovanie.

19. Otázka: Čo Vám konkrétne vyhovuje na školeniach?

Graf 4.24: Veci, ktoré vyhovujú zamestnancom na školeniach.

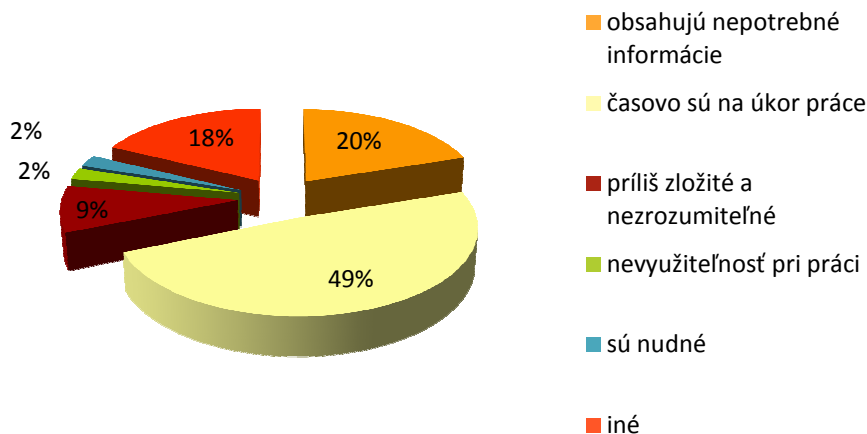


Až 48% zamestnancov odpovedalo na túto otázku, že školenia im pomáhajú pri plnení úloh v práci, 22% zamestnancov si myslí, že školenia sú zaujímavé a tvorivé, 19% vidí

v školeniach odborný rast, 9% vyhovujú školenia na priestor pre vzťah s kolegami a 2% zamestnancov označili iné výhody a to napríklad získavanie nových informácií.

20. Otázka: Čo Vám konkrétne nevyhovuje na školeniach?

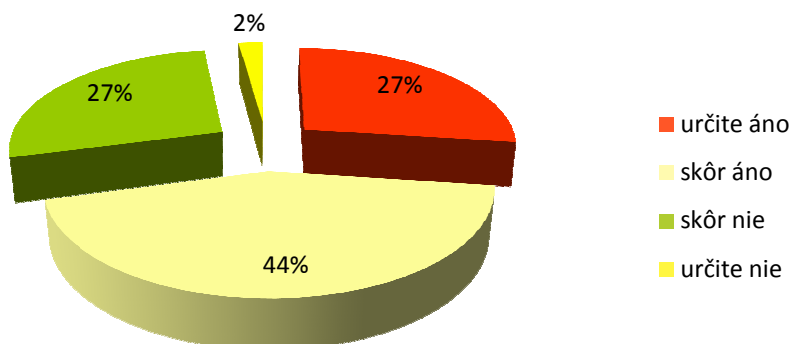
Graf 4.25: Veci, ktoré nevyhovujú zamestnancom na školeniach.



Dotazníkoví prieskum ukázal, že až 49% z opýtaných zamestnancov si myslí, že školenia sú časovo na úkor práce, 20% si myslí, že školenia obsahujú nepotrebné informácie, 9% si myslí, že sú príliš zložité a nezrozumiteľné, 2% opýtaných označili možnosti nevyužitelnosť pri práci a školenia sú nudné. Zamestnanci mali možnosť uviesť aj iné dôvody, ktoré sú napríklad opakovania sa informácií, nedostatok času na presun na miesto školenia popri robote. Zvyšných 18% uvádzalo, že im školenia vyhovujú a nemajú nič konkrétne čo by im nevyhovovalo na absolvovaných školeniach.

21. Otázka: Sú overované po absolvovanom školení Vaše novo získané znalosti?

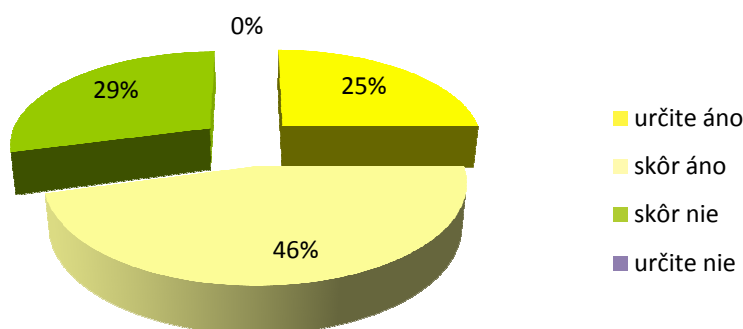
Graf 4.26: Overovanie novo získaných informácií po absolvovanom školení.



Väčšina z opýtaných odpovedala kladne, 27% odpovedalo určite áno a 44% odpovedalo skôr áno na túto otázku, u 27% zamestnancov sa skôr neoverujú novo získané informácie po absolvovanom školení a u 2% sa určite neoverujú novo získané znalosti.

22. Otázka: Zisťuje sa u Vás spätná väzba ohľadom Vašej spokojnosti so vzdelávacími aktivitami?

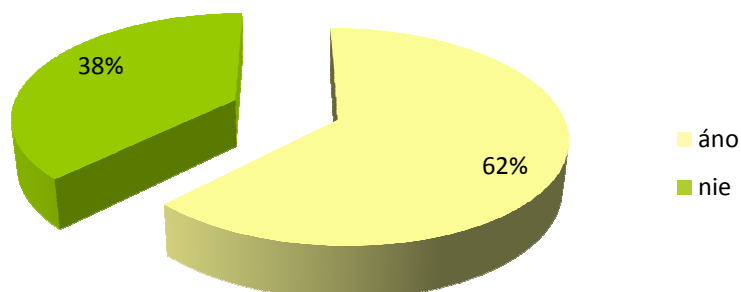
Graf 4.27: Overovanie novo získaných informácií po absolvovanom školení.



Z grafu je vidno, že 46% opýtaných odpovedalo skôr áno a 25 % odpovedalo určite áno. U 29% z opýtaných zamestnancov sa skôr nezisťuje spätná väzba ohľadom spokojnosti so vzdelávacími aktivitami.

23. Otázka: Máte plán osobného rozvoja?

Graf 4.28: Plán osobného rozvoja zamestnancov.



Až 62% zamestnancov má plán osobného rozvoja a 38% z opýtaných zamestnancov plán osobného rozvoja nemá.

24. Otázka: Vaše návrhy, námety a pripomienky ku systému vzdelávania a rozvoja v SSE a.s.

Poslednej otázke dotazníkového prieskumu mohli zamestnanci vyjadriť svoje návrhy, námety a pripomienky ku systému vzdelávania a rozvoja v SSE a.s. Návrhy a pripomienky boli rôzne ako napríklad:

- pokiaľ sa do vzdelávania nebude vkladať viac finančných prostriedkov tak vzdelávanie v SSE a.s. zostane len na úrovni pravidelného preškolenia a ešte aj tam sa budú hľadať najlacnejší škoolitelia, potom aj úroveň bude niekde veľmi vzadu,
- sú umožnené iba nevyhnutné školenia - pre obyčajných smrteľníkov, "vyvolení" majú omnoho lepšie možnosti - závisí to aj od šéfa,
- odbor rozvoj a odmeňovanie SSE a.s. by mohol dať portfólio školení ,ktoré sú plánované všetkým zamestnancom aby sa mali možnosť prihlásiť, vedúci zamestnanci na základe záujmu môžu napláňovať finančné prostriedky,
- veľmi by prospelo rozbehnutie e-learningových školení, zároveň by som uvítal tú možnosť aby sa školený mohol kedykoľvek k danej problematike vrátiť,
- realizované školenia sú zaujímavé, avšak čoraz viac chýba časový priestor na ich absolvovanie, t.j. časovo sú, žiaľ, na úkor práce,
- je potrebné viac zabezpečovať odborné vzdelávanie, výklady k zákonom, normám, technické novinky a ciele, toto tu ako vo výsostne odbornej firme už roky postrádam,
- som spokojný so systémom rozvoja zamestnancov a myslím si, že pokiaľ má zamestnanec záujem o určitú formu vzdelávania za účelom zvýšenia kvalifikácie a získania odborných vedomostí v našej spoločnosti je veľký predpoklad, že mu to bude umožnené.

5. Návrhy a odporúčania

Táto kapitola je zameraná na návrhy a odporúčania súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v SSE a.s. V predchádzajúcej kapitole je spravený dotazníkový prieskum, ktorý sa konal v oblasti SSE a.s. – distribúcia. Zo všetkých 163 zamestnancov v oblasti distribúcia odpovedalo na dotazník 96 respondentov. Výsledky dotazníkového prieskumu potvrdili silné stránky a kvalitu systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v SSE a.s. Taktiež ukázali aj mierne nedostatky, ktoré sú ľahko odstrániteľné. Nižšie sú uvedené odporúčania ako tieto nedostatky odstrániť čo by umožnilo zefektívniť súčasný systém vzdelávania a rozvoja v SSE a.s.

Potreby vzdelávania zamestnancov

Prvý návrh na zefektívnenie systému vzdelávania a rozvoja sa týka potrieb vzdelávania zamestnancov. V dotazníkovom prieskume (otázka č.24) niektorí zamestnanci uvádzali, že nedostávajú potrebné vzdelanie v rôznych oblastiach. Tento problém sa týka zamestnancov, ktorý nemajú plán osobného rozvoja a taktiež zamestnanci uvádzali, že tento problém závisí aj od ich nadriadených, ktorý im schvaľujú vzdelávacie aktivity. Z toho vyplýva, že ak majú zamestnanci dobrého nadriadeného tak nemajú problém so školeniami. Na druhej strane, zamestnanci, ktorý nemajú takýto dobrý vzťah s nadriadeným nemajú také možnosti vzdelávania ako ich kolegovia. Nedostávajú vzdelanie v rovnakom množstve ako ich kolegovia.. Návrh na zefektívnenie systému je, aby odbor rozvoj a odmeňovanie SSE a.s. vypracovalo dôkladnú analýzu – identifikáciu potrieb, ktorá vychádza z ročných hodnotiacich rozhovorov. Odbor rozvoj a odmeňovanie by malo na základe ročných hodnotiacich rozhovorov vypracovať rozvojový program zamestnancov. Zamestnanci by boli po analýze potrieb rozvoja zaradení do tohto rozvojového programu a tým by sa vyriešili problémy s nadradenými a všetkým by sa dostávalo potrebné vzdelanie.

Metóda e-learning

Ďalší návrh ako zefektívniť systém vzdelávania je zaviesť do systému vzdelávania a rozvoju metódu e-learning. Zaviesť túto metódu navrhuje aj jeden zo zamestnancov v otázke č.24. V prvom rade by táto metóda čiastočne pomohla vyriešiť problém školení, ktoré zamestnanci absolvujú na úkor práce (viď graf 4.25). E-learning umožňuje flexibilný prístup k rôznym zdrojom vzdelávania, ktoré sa nachádzajú v rôznych miestach. Umožňuje

urýchliť proces vzdelávania o 50% a je použiteľný v naliehavých potrebách vzdelávania teda samostatné vzdelávanie sa dá uskutočniť v akúkoľvek dobu. Ako už bolo spomínané pri tejto metóde je zamestnanec viac menej sám sebe pánom a vzdelávanie pomocou e-learningu uskutočňuje, kedy mu to časovo vyhovuje. Avšak môže byť časovo obmedzený nejakými cieľmi, ktoré musí splniť do určitého času. V druhom rade pomôže táto metóda zvýšiť počítačovú gramotnosť zamestnancov. A v poslednom rade je veľkou výhodou pre organizáciu zníženie nákladov na školenie, ktoré táto metóda prináša.

Vzdelávanie časovo na úkor práce

Ďalší návrh pre zefektívnenie vzdelávacieho systému a rozvoja zamestnancov sa týka času potrebného na vzdelávacie aktivity a školenia. V dotazníkovom prieskume (otázka č.20) až 44 respondentov uviedlo, že vzdelávacie aktivity a školenia sú na úkor práce. Takáto situácia môže viesť k nezájmu o školenia. Návrh na zefektívnenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov je, aby odbor rozvoj a odmeňovanie SSE a.s. zahrnul do rozvojového programu zamestnancov čas potrebný na školenia a určil kto a kedy podľa potrieb organizácie pôjde na školenie. Tým bude zabezpečený čas pre zamestnancov, ktorý pôjde na školenia a na druhej strane budú zabezpečené potreby organizácie z hľadiska počtu zamestnancov, ktorý budú robiť, kým budú ostatní zamestnanci na školeniach.

Rozhovor so školiteľom

Z dotazníkového prieskumu vyplýva (otázka č.20), že až 20% opýtaných si myslí, že školenia obsahujú nepotrebné a opakujúce sa informácie. Návrh na zlepšenie je, aby mali zamestnanci možnosť stretnúť sa so školiteľmi pred začatím školení a vzdelávacích aktivít a mohli sa so školiteľmi porozprávať konkrétnejšie o ich potrebách vzdelávania. Ozrejmili by mu, ktoré veci sú im jasné a ktoré treba preberať na školeniach. Tým by sa vyriešil tento problém.

Školitelia a materiály ku školeniu

V otázke č.13 ohodnotili pripravenosť a kvalifikáciu školiteľa 4-ria respondenti známku 3, 10 – ti známku 4 a 2 známku 5 a dostatočnosť materiálov hodnotilo 14 zamestnancov známku 3, 6 zamestnancov známku 4 a 2-ja zamestnanci známku 5. Z toho vyplýva, že pripravenosť a kvalifikácia školiteľov a používané materiály pri školení nie sú úplne na potrebnej úrovni. Preto môj ďalší návrh na zefektívnenie vzdelávania je, aby organizácia SSE a.s. dávala zamestnancom dotazník po absolvovanom školení, v ktorom budú okrem vzdelávacích aktivít hodnotiť aj pripravenosť a kvalifikáciu školiteľa a kvalitu

materiálov poskytnutých pri školení. Dotazníkový prieskum by odhalil, ktorý škoolitelia nevyhovujú, a ktoré materiály neboli dostatočné. Organizácia SSE a.s. by potom mala možnosť zmeniť vzdelávacie inštitúcie alebo zmeniť školiteľov. Týmto by sa zefektívnil systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

6. Záver

V dnešnej dobe sú požiadavky na vzdelanie a kvalifikáciu ľudí vysoké a neustále sa menia. Ľudia, ktorí chcú existovať na trhu práce ako atraktívna pracovná sila musia svoje získané vedomosti a zručnosti neustále prehľbovať. V súčasnosti už nestačí spoliehať sa na získané zručnosti a schopnosti počas štúdia tie tvoria potrebný základ pre ďalšie rozvíjanie a učenie sa nových vecí, schopností a zručností. Potreba zamestnancov v organizáciách s vysokou úrovňou kvalifikovanej spôsobilosti riešia organizácie nie len získavaním a výberom takýchto zamestnancov z ponuky na trhu, ale aj vzdelávaním a rozvojom vlastných zamestnancov. Súčasnosti si organizácie viac a viac uvedomujú potreby investície do ľudského kapitálu. Investícia do ľudského kapitálu prináša výhody pre organizácie v podobe dosiahnutých cieľov organizácie prostredníctvom zamestnancov, organizácie disponujú vyššou kvalifikovanou silou, zvyšuje sa produktivita a efektívnosť vykonaných prác zamestnancami a celkovo sa rozvíja organizácia. Ako už bolo viac krát spomínané všetky tieto uvedené fakty sú konkurenčnou výhodou organizácie, ktoré majú v súčasnosti na trhu kde je vysoká konkurencia cenu zlata. Na druhej strane investovanie do ľudského kapitálu prináša radu výhod aj samotným zamestnancom, ktorý uspokojujú svoje potreby sebarozvoja a sebarealizácie, taktiež zamestnanci naplňajú svoje potreby spokojnosti a uznania okolia. Zlepšujú si svoje získané znalosti a vedomosti učia sa novým veciam, zvládajú lepšie stres a sú schopní podávať lepšie výsledky a plniť efektívnejšie pracovné úlohy.

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať stávajúci systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii SSE a.s. a navrhnúť možné odporúčania pre zefektívnenie tohto systému. Cieľ diplomovej práce bol splnený. Na základe získaných poznatkov z teoretickej časti a výsledkov z dotazníkového prieskumu, ktoré potvrdili nie len kvalitu systému vzdelávania a rozvoja ale aj malé nedostatky, ktoré sú odstrániteľné boli navrhnuté odporúčania, ktoré môžu zefektívniť stávajúci systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v SSE a.s.

Diplomová práca sa skladá z dvoch častí a to teoretickej a praktickej. V teoretickej časti je objasnená metodika diplomovej práce a základne pojmy vzdelávania, rozvoja, učenia sa a výcviku. V tejto časti sú ďalej definované používané metódy vzdelávania a rozvoja, taktiež oblasti a cyklus vzdelávania a je definované pole ľudských zdrojov a manažérov.

Praktická časť začína charakteristikou organizácie SSE a.s. V charakteristike je zahrnutá história SSE a.s. a profil tejto organizácie. Nasleduje rozdelenie zamestnancov podľa

kategórií, veku a vzdelania. Následne je spravená analýza systému vzdelávania a rozvoja v tejto organizácii. Analýza zahŕňa realizáciu vzdelávacích aktivít, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a oblasti vzdelávania v SSE a.s. V tejto organizácii v oblasti distribúcia bol spravený dotazníkový prieskum, ktorého sa zúčastnilo 96 respondentov zo 163 opýtaných, ktorý pracujú v tejto oblasti. Otázky v dotazníku sú formulované na získanie informácií ohľadne informovanosti o vzdelávacom systéme v SSE a.s. ako aj preferencie používaných metód zamestnancami, overovanie novo získaných znalostí zo školení a v poslednej otázke mali zamestnanci možnosť vyjadriť svoje postrehy a námety k tomuto systému. Na základe získaných informácií z dotazníkového prieskumu a informácií z rozhovoru s vedúcou pracovníčkou personálneho oddelenia sú navrhnuté odporúčania na zefektívnenie a skvalitnenie stávajúceho systému vzdelávania a rozvoja v SSE a.s.

Dotazníkový prieskum ukázal, že súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v SSE a.s. je na vysokej úrovni. Väčšina zamestnancov pozná ako funguje vzdelávací systém a rozvoj v organizácii SSE a.s. Informovanosť zamestnancov o vzdelávacích aktivitách a školeniach je tiež na dobrej úrovni. Účastníci dotazníkového prieskumu sa zhodli, že využívajú novo získané poznatky zo školení pri svojej práci. Taktiež je na dobrej úrovni konzultovanie potrieb vzdelávania z nadriadeným. Väčšina respondentov konzultuje svoje vzdelávanie z nadriadeným. Školenia, ktoré zamestnanci absolvujú sú vo väčšej miere vyhovujúce až na pár prípadov. Počet školení, ktoré zamestnanci absolvujú vnímajú skôr ako dostatočný, ale našli sa aj taký, ktorý považujú tento počet za nedostatočný. Avšak všetci zúčastnení na dotazníkovom prieskume sa zhodli na fakte, že absolvované školenia majú prínos ako pre nich samých tak aj celkovo pre organizáciu SSE a.s. Fakty ako pripravenosť a kvalifikácia školiť, poskytnutie dostatočných materiálov počas školení, priestory školenia, dĺžka školenia, použité metódy počas školenia a užitočnosť školenia sú hodnotené viac menej dobre v dotazníkovom prieskume. Avšak na druhej strane sú na tieto fakty aj negatívne hodnotenia, ale treba pripomenúť, že v oveľa menšej miere. Kladné hodnotenia značne prevyšovali tie záporné. Celkom dosť zamestnancov využíva možnosti jazykových kurzov. Informovanosť o možnosti získania vyššieho vzdelania popri zamestnaní je dobrá. Avšak už menej zamestnancov túto možnosť využíva.

Pri spracovaní diplomovej práce som pochopil, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je dôležitý ako pre organizáciu tak aj pre samotných zamestnancov. Tomuto systému sa musí úspešná organizácia v modernom svete neustále venovať a zdokonaľovať ho, lebo vysoko kvalifikovaná pracovná sila predstavuje úspech v podobe splnených cieľov firmy.

Uvedomenie si týchto dôležitých faktov, spoznať chod spoločnosti a oboznámiť sa zo systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov v tejto organizácii je pre mňa prínosom.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTROG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: FRAGMENT, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
- [4] Duda, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [9] KACHAŇÁKOVÁ, Anna; NACHTMANNOVÁ, Ol'ga a Zuzana JONIAKOVÁ. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7
- [10] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka.; BLÁHA, Jiří a Jana BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [11] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

- [14] MATHIS, Robert a John JACKSON. *Human Resource Management*. 13. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning., 2010. 672 s. ISBN 978-0-538-45315-8
- [15] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí. Managing People*. Praha: ASPI, a. s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [16] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5
- [17] VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Internetové zdroje:

- [18] STREDOSLOVENSKÁ ENERGETIKA. SSE: *História spoločnosti*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-04-04]. Dostupný z : http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/historia_spolocnosti
- [19] STREDOSLOVENSKÁ ENERGETIKA. SSE: *Profil spoločnosti*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-04-04]. Dostupný z : http://www.sse.sk/portal/page/portal/stranka_SSE/zakladne_menu/o_nas/profil_spolocnosti
- [20] ÚSTAV CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA. UCV: *Firemné jazykové kurzy*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-08-04]. Dostupný z : <http://www.ucv.uniza.sk/ucv/?ur1=3&ur2=81&ur3=0>
- [21] HUMAN PROGRESS CENTRE. HPC: *Tréningový program manažérskych kompetencií a zručností*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-09-04]. Dostupný z : http://www.hpctraining.sk/downloads/Treningovy_program_manazerskych_kompetencii.pdf
- [22] BUSINESS LEADERS FORUM. BLF: *Profil zodpovedného podnikania*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-10-04]. Dostupný z : [http://www.blf.sk/stredo slovenska-energetika](http://www.blf.sk/stredo_slovenska-energetika)
- [23] HUMAN PROGRESS CENTRE. HPC: *Rozvojové a tréningové programy*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-09-04]. Dostupný z : http://www.hpctraining.sk/downloads/Rozvojove_a_treningove_programy.pdf
- [24] EURÓPSKA DATABANKA. ED: *SOCIÁLNE: SSE, a.s., zvyšuje vzdelanostnú úroveň zamestnancov*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-13-04]. Dostupný z : <http://www.edb.sk/sk/spravy/socialne-sse--a-s---zvysuje-vzdelanostnu-uroven-zamestnancov-a2595.html>

- [25] MANAŽMENT ZNALOSTÍ.: *Knowledge Management News*. [online]. Apríl 2013, [cit. 2013-20-04]. Dostupný z : <http://www.manazmentznalosti.eu/strucn e-o-uciacej-sa-organizacii/>

Zoznam skratiek

ap. – a podobne

napr. – napríklad

SSE a.s. – Stredoslovenská energetika akciová spoločnosť

š. p - štátny podnik

č. - číslo

tzv. - takzvaný

SEP - Slovenské energetické podniky

EDF - Electricité de France

EDFI - Electricité de France International

kV - kilovolt

MW – megawatt

(CIS) OPEN SGC - zákaznícky informačný systém

SSE – D – stredoslovenské elektrárne distribúcia

SSE –M - stredoslovenské elektrárne metrológia

EEM – elektroenergetické montáže

Zoznam grafov

Graf 3.1 : Percentuálne zastúpenie pracovných kategórií zamestnancov.	36
Graf 3.2 Veková štruktúra zamestnancov v percentách.	37
Graf 3.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov SSE v percentách.	38
Graf č.4.1 - Rozdelenie uchádzačov dotazníkového prieskumu podľa pohlavia.	48
Graf č.4.2 - Veková štruktúra účastníkov dotazníkového prieskumu.	49
Graf č.4.3 - Vzdelanostná štruktúra zamestnancov.	49
Graf č.4.4 - Znalosť zamestnancov vzdelávacieho systému a rozvoja v SSE a.s.	50
Graf č.4.5 - Informovanosť zamestnancov na pracovisku o možnostiach vzdelávania a rozvoja v SSE a.s.	50
Graf č.4.6 - Použitie získaných poznatkov zo školení v práci.	51
Graf č.4.7 - Motivácia zamestnancov zúčastniť sa na školeniach.	51
Graf č.4.8 - Konzultovanie potreby vzdelávania s nadriadeným.	52
Graf č.4.9 - Preferovanie absolvovaných školení a vzdelávacích aktivít zamestnancami.	52
Graf č.4.10 - Voľba školení a vzdelávacích aktivít zamestnancami.	53
Graf č.4.11 - Počet školení, ktorých sa zamestnanci zúčastňujú.	53
Graf č.4.12 - Prínos školení pre zamestnancov a organizáciu SSE a.s.	54
Graf č.4.13 - Pripravenosť, kvalifikácia školiť a.	54
Graf č.4.14 - Dostatočné materiály.	55
Graf č.4.15 - Priestory školenia.	55
Graf č.4.16 - Dĺžka školenia.	56
Graf č.4.17 - Použité metódy.	56
Graf č.4.18 - Užitočnosť školenia.	57
Graf č.4.19 - Využívanie jazykových kurzov.	57
Graf č.4.20 - Vedomosť o možnosti získania vyššieho vzdelania popri zamestnaní v SSE a.s.	58

Graf č.4.21 - Využitie možnosti získania vzdelania popri zamestnaní.	59
Graf č.4.22 - Používané metódy pri vzdelávacích aktivitách a rozvoji v SSE a.s.	59
Graf č.4.23 - Preferencia metód zamestnancami.	60
Graf č.4.24 - Veci, ktoré vyhovujú zamestnancom na školeniach.	60
Graf č.4.25 - Veci, ktoré nevyhovujú zamestnancom na školeniach.	61
Graf č.4.26 - Overovanie novo získaných informácií po absolvovanom školení.	61
Graf č.4.27 - Overovanie novo získaných informácií po absolvovanom školení.	62
Graf č.4.28 - Plán osobného rozvoja zamestnancov.	62

Zoznam tabuliek

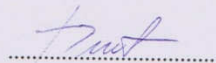
Tabuľka č.1 - Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných kategórií k 31.12.2013	36
Tabuľka č.2 - Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2012	37
Tabuľka č.3 - Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2012	38

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem, že

- som bol zoznámený s tým, že na moju diplomovú prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, hlavne § 35 – použitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a použitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo neziskovo, k svojej vnútornej potrebe, diplomovú prácu použiť (§35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že diplomová práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho diplomovej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo dohodnuté, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzatvorím licenčnú zmluvu s oprávnením použiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo dohodnuté, že použiť svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem iba so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade od mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 26. apríla 2013



Bc. Pavol Martinek

Zoznam príloh

Príloha č.1 Žiadosť o preplatenie nákladov spojených so zvyšovaním kvalifikácie.

Príloha č.2 Súhlas s preplatením nákladov spojených so zvyšovaním kvalifikácie

Príloha č.3 Organizačná štruktúra

Príloha č.4 Organizácia spoločnosti SSE a.s.

Príloha č.5 Dotazník